



UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ
INSTITUTO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM DIREITO

CAMILLE DE AZEVEDO ALVES SIQUEIRA

COMUNIDADES LABORAIS RESTAURATIVAS: um olhar sobre o assédio moral no trabalho a partir da Justiça Restaurativa e dos Círculos de Construção de Paz

BELÉM-PA

2023

CAMILLE DE AZEVEDO ALVES SIQUEIRA

COMUNIDADES LABORAIS RESTAURATIVAS: um olhar sobre o assédio moral no trabalho a partir da Justiça Restaurativa e dos Círculos de Construção de Paz

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Direito da Universidade Federal do Pará como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Direitos Humanos.

Linha de pesquisa: Direitos fundamentais: concretização e garantias

Orientador: Prof. Dr. Sandoval Alves da Silva.

BELÉM-PA

2023

**Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP) de acordo com ISBD
Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal do Pará
Gerada automaticamente pelo módulo Ficat, mediante os dados fornecidos pelo(a) autor(a)**

Siqueira, Camille de Azevedo Alves.
COMUNIDADES LABORAIS RESTAURATIVAS : um olhar
sobre o assédio moral no trabalho a partir da Justiça Restaurativa e
dos Círculos de Construção de Paz / Camille de Azevedo Alves
Siqueira. — 2023.
208 f. : il. color.

Orientador(a): Prof. Dr. Sandoval Alves da Silva
Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal do Pará,
Instituto de Ciências Jurídicas, Programa de Pós-Graduação em
Direito, Belém, 2023.

1. Assédio Moral no Trabalho. 2. Justiça Restaurativa. 3.
Círculos Restaurativos. 4. Comunidades Laborais
Restaurativas. I. Título.

CDD 341.4

CAMILLE DE AZEVEDO ALVES SIQUEIRA

COMUNIDADES LABORAIS RESTAURATIVAS: um olhar sobre o assédio moral no trabalho a partir da Justiça Restaurativa e dos Círculos de Construção de Paz

Data: ___/___/___

Conceito: _____

Banca Examinadora:

Prof. Dr. Sandoval Alves da Silva
(PPGD/UFPA – Orientador)

Profa. Dra. Rosalina Moitta Pinto da Costa
(PPGD/UFPA – Avaliador(a) Interno)

Prof. Dr. Nirson Medeiros da Silva Neto
(UFOPA – Avaliador(a) Externo)

*A minha família, meus pais, minhas
irmãs, meu marido e minha filha,
Clarice Alves Siqueira*

AGRADECIMENTOS

Concluir o mestrado em Direito é a realização de um sonho que começou ainda na graduação, quando descobri minha vocação acadêmica e comecei a participar de grupos de pesquisa e aulas do Programa de Pós-Graduação da UFPA (PPGD-UFPA).

Foi nesse contexto que, despretensiosamente, em meio a tantos professores incríveis, conheci o Professor Sandoval Alves da Silva, meu orientador, que me adotou desde o início e acreditou que poderíamos juntos pesquisar, escrever, publicar e dar os primeiros passos no sonho dele, a Escola Paraense de Processo, sonho hoje compartilhado.

Obrigada por ter confiado que conseguiríamos, mesmo quando me fiz mais ausente por conta da maternidade. Minhas palavras hoje não podem mais ser lidas em isolado, mas sim considerando nosso constante debate e construção, que faz das minhas palavras também suas e das suas também minhas, em um processo contínuo, dinâmico, progressivo e gradual de construção de conhecimentos.

Por intermédio do Professor Sandoval conheci a Professora Rosalina Moitta, uma fonte inesgotável de conhecimento. Seu rigor acadêmico amadureceu minha escrita, que pretendo melhorar ainda mais para, um dia, dizer com orgulho que fui sua aluna.

Foi ela que me apresentou a Justiça Restaurativa e os Círculos de Construção de Paz ao me proporcionar co-facilitar os círculos realizados pela Professora Cynthia Oliveira, fruto de sua pesquisa de doutorado. Este foi um encontro decisivo na minha trajetória, o qual jamais serei capaz de agradecer na devida proporção. Obrigada Professoras Rosalina Moitta e Cynthia Soares por confiarem em mim para fazer parte desta pesquisa.

E como pessoas maravilhosas atraem seus iguais, nesta corrente do bem que oxigena a Academia, tive a honra de conhecer o Professor Nirson Medeiros, o qual me presenteou com muitas conversas durante o curso que ofertou em Belém, sob organização das queridas professoras já citadas, e deu como que o estopim que faltava para que eu me dedicasse a esta pesquisa. Obrigada pelas ponderações, contribuições e tantas sugestões de leituras.

Chamar para banca uma das maiores referências nacionais no tema da pesquisa, que o estudo desde antes de eu nascer e não é só um autor primário, como também teve contato com, provavelmente, todos os demais autores primários, estourou minha cota de ousadia, embora tenhamos concluído que todo pesquisador necessita de um pouco de coragem e pretensão.

Entrei no mestrado após meu pedido de noivado. Organizei meu casamento. Casei. Assisti aula durante a viagem de lua de mel, inclusive horas após a festa. Engravidei. Participei das aulas grávida, inclusive duas semanas antes da Clarice nascer. Dei a luz. Vivi intensamente o puerpério. Amamenteei e continuo amamentando...

A vida correu enquanto eu fazia mestrado! Foi uma trajetória de renúncias, para mim e minha família, mas vencemos juntos. Obrigada meu amor, João Renato Rodrigues Siqueira, o melhor coautor que eu poderia ter. Há 11 (onze) anos começamos a escrever nossa história de amor, ainda namorando, e nesses 02 (dois) anos casados eu confirmo a cada dia mais que fiz a escolha certa para dividir as pesquisas e a vida inteira. Você é o grande amor da minha vida!

Há 01 (um) ano nossa história passou a ser escrita a 06 (seis) mãos, com a ajuda de uma coautora oculta, mas que sempre deixa sua contribuição, riscando os livros, digitando opiniões ou reclamando atenção no meio de uma ideia. Obrigada filha, Clarice, por compreender todas as ausências desta reta final e não desistir da “mama” e do “tetê”.

Sou muito grata também aos meus pais e irmãs, que sempre apoiaram a minha pesquisa e deram todo suporte, inclusive material, para que eu desse o gás necessário nesta reta final. Mãe, obrigada por cuidar tão bem da Clarice e me deixar tranquila para escrever. Pai, obrigada por ser um chefe compreensivo que suportou minhas ausências e um avô super coruja que permitiu todas as bagunças no seu escritório.

Carolline e Loyhanna Alves, obrigada por serem “títias” maravilhosas para minha bebê, permitindo que ela se divertisse em meio a correria da reta final. Em especial, agradeço à Carol por ser minha cofacilitadora, fotógrafa, revisora e crítica. Você foi indispensável!

Aproveito para também registrar meu enorme carinho pelos meus avós: Leonildes Azevedo, Araceli Carneiro, Luiz Cláudio e Iraneide Rodrigues (avó do meu marido). A pesquisa me tomou um tempo valioso em que poderia tê-los visitado mais e aprendido com suas experiências de vida tão ricas. Sou grata por ter acesso a essa sabedoria ancestral personificada em figuras de tanto amor. Registro aqui meu compromisso de criar mais momentos nossos.

Agradeço ainda a família do meu marido, meus sogros e minha cunhada que conosco viveram e sofreram o mestrado. Aos meus familiares, que já estavam agoniados com a demora e ansiosos pelo lanche da comemoração. Ao meu grande amigo da Graduação e do Mestrado, Lucas Pinheiro, que aguenta todas as crises existenciais desta jornada, inclusive o treino e surto pré-banca. Aos meus amigos, André e Rafa (Francisco e Maria Angélica),

Brenda e Victtor (Helena e Agnes), Ayrton e Lyanne, Lucas e Sofia (Rita), Stefani e Miguel, Irmã Verité...que suportaram e deram apoio.

Agradeço também a todos os professores que marcaram minha trajetória acadêmica, em especial o Professor Victor Sales, a Professora Elody Nassar, o Professor Hélio Moreira, a Professora Gisele Góes, o Professor Ney Maranhão e a Professora Luma Scaff.

Aos amigos que fiz no Grupo Tradição da Lei Natural, em especial Dienny Riker, Shayanne Paixão, Chiara Costa, Ian Pompeu, Mário Ribeiro e Marcela Kayembe. Aos colegas de mestrado Felipe Fonseca, Iracecilia Rocha, João Victor, Aline Caldas, Paula Beltrão e Agenor Andrade. Aos colegas de orientação Amanda Passos, Rodrigo Lins, Thiago Vasconcellos e Luhana Botinelly.

Por fim, agradeço a Deus, que sempre se mostrou misericordioso comigo, provendo o necessário para a pesquisa e me dando muito mais do que eu poderia sonhar.

*Se tens de servir a Deus com a
tua inteligência, para ti estudar
é uma obrigação grave.*

- S. Josemaria Escrivá

RESUMO

Os casos de assédio moral no trabalho podem possuir dimensões individual, institucional e estrutural. Todavia, os procedimentos usualmente adotados não trabalham as dimensões coletivas e estruturais e, no âmbito individual, resultam apenas em compensação financeira, permitindo a perpetuação da violência. É neste contexto que se propõe pensar as práticas restaurativas, e mais especificamente os Círculos de Construção de Paz, questionando: em que medida a Justiça Restaurativa permite um novo olhar sobre o fenômeno do assédio moral no trabalho e, pela adoção dos Círculos de Construção de Paz, pode construir comunidades laborais restaurativas? Para respondê-la, a pesquisa adotou o método de abordagem hipotético-dedutivo. Em um primeiro momento, a pesquisa foi de cunho teórico exploratória e adotou-se a técnica da pesquisa bibliográfica. Em seguida, avançou-se para uma pesquisa de campo de tipo exploratória mediante a observação participante de intervenções restaurativas, mais especificamente na aplicação de Círculos de Construção de Paz de diálogo sobre assédio moral no trabalho, em comunidades laborais, analisando-se as experiências da pesquisadora na posição de facilitadora dos círculos. Conclui-se que a Justiça Restaurativa, pela aplicação dos Círculos de Construção de Paz, permite a identificação e tutela de outras possíveis dimensões do assédio moral laboral existentes no caso concreto, pois foca no atendimento das necessidades de todos os envolvidos, trazendo a comunidade ao diálogo (e não apenas a laboral), devolvendo o protagonismo aos indivíduos para que possam reconhecer sua corresponsabilidade e assumir obrigações na construção de comunidades laborais restaurativas.

Palavras-chave: Assédio Moral no Trabalho; Justiça Restaurativa; Círculos Restaurativos; Comunidades Laborais Restaurativas.

ABSTRACT

Cases of moral harassment may have individual, institutional and structural dimensions. However, the procedures usually adopted do not address the collective and structural dimensions and, at the individual level, result only in financial compensation, allowing the perpetuation of violence. It is in this context that we propose to think about restorative practices, and more specifically Peacemaking Circles, questioning: to what extent does Restorative Justice allow a new look at the phenomenon of moral harassment at work and, through the adoption of Peacemaking Circles, can build restorative work communities? To answer it, the research adopted the hypothetical-deductive method of approach. At first, the research was of an exploratory theoretical nature and the technique of bibliographical research was adopted. Then, an exploratory field research was carried out through the participant observation of restorative interventions, more specifically in the application of Peacemaking Circles of dialogue on workplace moral harassment, in work communities, analyzing the experiences of the researcher as a circle facilitator. It is concluded that Restorative Justice, through the application of the Peacemaking Circles, allows the identification and curing of other possible dimensions of moral harassment existing in the specific case, as it focuses on meeting the needs of all those involved, bringing the community into dialogue (and not just the work community), returning the protagonism to individuals so that they can recognize their co-responsibility and assume obligations in building restorative work communities.

Keywords: Moral Harassment; Restorative Justice; Peacemaking Circles; Restorative Work Communities.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ADCT	Atos das Disposições Constitucionais Transitórias
CPIS	Conflitos, Problemas e Insatisfações Sociais
CNMP	Conselho Nacional do Ministério Público
CNJ	Conselho Nacional de Justiça
CLT	Consolidação das Leis do Trabalho
CIPA	Comissão Interna de Prevenção de Acidentes
CPC	Código de Processo Civil
CRFB	Constituição da República Federativa do Brasil
DORT	Doença Osteomuscular Relacionada ao Trabalho
DSM	Manual Diagnóstico e Estatístico de Transtornos Mentais
JR	Justiça Restaurativa
LER	Lesão por Esforço Repetitivo
MPT	Ministério Público do Trabalho
ONU	Organização das Nações Unidas
PL	Projeto de Lei
PNDH	Programa Nacional de Direitos Humanos
PRT	Procuradoria Regional do Trabalho
SINASE	Sistema Nacional de Atendimento Socioeducativo
RIDC	Regimento Interno da Câmara dos Deputados do Brasil
TST	Tribunal Superior do Trabalho
TRT	Tribunal Regional do Trabalho

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	14
1. JUSTIÇA RESTAURATIVA - NOTAS DE UM CONCEITO EM CONSTRUÇÃO	19
1.1 ANÁLISE DA EXPRESSÃO “JUSTIÇA RESTAURATIVA”	20
1.2 UMA TENTATIVA DE DEFINIÇÃO PELA EXCLUSÃO: A APARENTE CONTRADIÇÃO ENTRE JUSTIÇA RESTAURATIVA E JUSTIÇA RETRIBUTIVA ..	31
1.3 CONCEITO EMPREGADO PELA ONU	34
1.4 CRÍTICAS À DICOTOMIA ENTRE JUSTIÇA RETRIBUTIVA E JUSTIÇA RESTAURATIVA	36
1.5 REDUÇÃO A UM MÉTODO DE RESOLUÇÃO DE CONFLITOS: ELIMINANDO UMA CONFUSÃO CONCEITUAL	38
1.6 AS MÚLTIPLAS E COMPLEMENTARES DEFINIÇÕES DE HOWARD ZEHR	41
1.7 OUTROS CONCEITOS CORRELATOS A NÍVEL INTERNACIONAL.....	43
1.8 PRIMEIRAS TENTATIVAS NORMATIVAS DE DEFINIÇÃO BRASILEIRAS: O CONCEITO DA RESOLUÇÃO Nº 225/2016 DO CNJ	46
1.9 CONCEITOS BRASILEIROS CORRELATOS	54
1.10 CONCEITOS PRESENTES EM PROJETOS DE LEI EM TRAMITAÇÃO E APROVADAS	60
1.11 ELEMENTOS COMUNS ÀS PRÁTICAS RESTAURATIVAS	64
1.11.1 Focos na reparação dos danos e no atendimento das necessidades	65
1.11.2 Processos inclusivos: participação ampliada	72
1.11.3 Participação e Responsabilização ativa	78
1.12 CONSIDERAÇÕES GERAIS: ELEMENTOS COMUNS DE UM CONCEITO CONTÍNUO, DINÂMICO, PROGRESSIVO E GRADUAL	85
2 CÍRCULOS DE CONSTRUÇÃO DE PAZ	86
2.1 CÍRCULOS DE DIÁLOGO.....	90
2.2 CÍRCULOS DE RESOLUÇÃO DE CONFLITO.....	97
2.3 CONSIDERAÇÕES SOBRE O PROCESSO CIRCULAR.....	103
3 ASSÉDIO MORAL LABORAL	104
3.1 DA PERSEGUIÇÃO INDIVIDUALIZADA À POLÍTICA DA EMPRESA	104
3.2 FUNDAMENTAÇÃO LEGAL	109
3.3 CRITÉRIOS PARA IDENTIFICAÇÃO.....	114
3.4 BANALIZANDO O ASSÉDIO MORAL: A DIMENSÃO ESTRUTURAL	123
3.5 AS DIMENSÕES DO ASSÉDIO MORAL NO TRABALHO	133
4. TRANSFORMANDO COMUNIDADES LABORAIS PELA APLICAÇÃO DOS CÍRCULOS DE CONSTRUÇÃO DE PAZ	135
4.1 UM EXERCÍCIO TEÓRICO.....	135
4.2 RELATOS E REGISTROS DA APLICAÇÃO DOS CÍRCULOS DE DIÁLOGO SOBRE ASSÉDIO MORAL EM COMUNIDADES LABORAIS	145

4.2.1 RELATO 01	145
4.2.2 RELATO 02	159
4.2.3 RELATO 03	169
4.2.4 RELATO 04	179
4.3 DIFICULDADES, APRENDIZADOS E PONDERAÇÕES.....	187
CONCLUSÃO	189
REFERÊNCIAS	193
APÊNDICE A - LISTA DE IMAGENS	206
APÊNDICE B - LISTA DE PLANO DE CÍRCULOS.....	207

INTRODUÇÃO

A presente dissertação objetiva analisar a intersecção entre assédio moral la Justiça Restaurativa e os Círculos de Construção de Paz na construção de Comunidades Laborais Restaurativas. Em outras palavras, como o assédio moral no trabalho pode ser tutelado, em especial de forma preventiva, pela adoção da Justiça Restaurativa e dos Círculos de Construção de Paz, de forma a construir comunidades laborais restaurativas.

Nessa perspectiva, o assédio moral laboral é analisado considerando 03 (três) dimensões: 1) individual, quando praticado por uma pessoa contra uma vítima com vistas a afastá-la do local de trabalho; 2) institucional (ou organizacional), quando praticado de forma despersonalizada, isto é, por qualquer dos trabalhadores contra os outros, com vistas a aumentar o engajamento institucional e, com isso, a produção e o lucro da empresa; e 3) estrutural, pois o assédio praticado de modo individual ou pelas instituições pode ser reflexo de uma estrutura social que o permite e o favorece, em outras palavras, que banaliza o assédio moral.

Tais dimensões não são, todavia, excludentes entre si. Sendo assim, é possível, em um mesmo caso, encontrar o assédio sendo praticado de forma personalizada, e, ao buscar compreender a origem do conflito, descobrir que ele é fruto de um ambiente laboral marcado pelo assédio moral institucional.

Além disso, investiga-se a possibilidade de aquele ambiente laboral estar inserido em um contexto macro, como reflexo de uma subcultura organizacional e de uma cultura do assédio, influenciado por fatores econômicos como, por exemplo, o neoliberalismo, e marcado pela onipresença de dispositivos eletrônicos que controlam o tempo, transformando tudo em tempo produtivo. Tal contexto permite a normalização de violências, em um fenômeno de banalização do mal e da injustiça social.

Na prática, observam-se dificuldades na tutela jurídica do assédio quanto: (1) aos critérios utilizados em sua identificação; (2) aos procedimentos adotados e; (3) aos resultados produzidos. Em regra, os critérios adotados na sua identificação consideram apenas a dimensão individual, ignorando as outras possíveis faces do assédio.

Por exemplo, conceitua-se o assédio adotando critérios teleológicos, caracterizando-o por condutas degradadoras das condições humanas, sociais e materiais do trabalho¹ ou pela intenção discriminatória que visa afastar a vítima do local de trabalho², tendo inclusive pesquisas que propõem identificar o perfil dessas vítimas³.

Contudo, Araujo (2006, p. 93-100) defende que a principal motivação para o assédio é o controle da subjetividade dos trabalhadores, isto é, promover o envolvimento às regras da empresa.

Ainda, a adoção de um critério subjetivo, o perfil do agressor (perverso narcisista), também conduz ao tratamento individual do agressor, ignorando ou minimizando a responsabilidade da empresa na promoção de uma política violadora de direitos. A pulverização do exercício do poder em todos os níveis da empresa - por meio dos “colaboradores”, dos círculos de Qualidade Total⁴ e da divisão do trabalho em equipes -, possibilita que todos possam assumir condutas abusivas com a finalidade de melhorar os níveis de produção (ARAÚJO, 2006, p. 101-104).

Por conta disso, os procedimentos adotados são, geralmente, individuais, não permitindo a participação da comunidade laboral e, com isso, a verificação de um possível problema coletivo, tampouco a participação de externos ao trabalho (amigos e família dos trabalhadores, por exemplo), e com isso a possibilidade de reconhecer a dimensão estrutural.

Consequentemente, os procedimentos individuais, baseados em critérios também individuais, levam a produção de resultados também apenas no plano individual. Na prática, os casos de assédio moral são, em sua maioria, tutelados mediante pedidos de dano moral individual que resultam em indenização para apenas um trabalhador e, embora frequentes e importantes no processo de reconhecimento social da violência, a monetização da tutela não reflete em melhora no ambiente de trabalho e permite a perpetuação de violações vez que, em uma lógica econômica, o assédio continua sendo compensador para a empresa (SOBOLL, 2008, p. 186-187).

Diante dessas dificuldades, observa-se que a origem delas perpassa pela não identificação de outras possíveis dimensões do assédio no caso concreto. Consequentemente,

¹ Essa é a definição do Conselho Econômico e Social Francês trazida por Araujo (2006, p. 113).

² Tal definição é adotada por Alkimin (2005, p. 37).

³ Nesse sentido, ver: BARRETO (2005).

⁴ São espaços semanais de participação voluntária dos trabalhadores e dos supervisores para discutir o processo produtivo, motivar a equipe e criar estratégias para aumentar a produção (ARAÚJO, 2006, p. 59-60).

a possível solução passa pela adoção de uma nova lente, capaz de enxergar a curto, médio e longo alcance.

Lederach (2012, p. 21-23) propõe uma armação de óculos com três lentes, uma mostra de forma nítida o que está longe; a segunda foca o que está a meia distância; e a terceira amplia a visão das coisas que estão próximas. A lente que aumenta o objeto próximo é necessária para visualizar a situação imediata, isto é, o conflito e seus integrantes. A lente que permite a nitidez de objetos a uma distância média, possibilita a identificação de padrões de condutas de um conflito, bem como o contexto ao qual está inserido. Por fim, a lente para longe, possibilita uma visão macro acerca do conflito permitindo criar maneiras de tratá-lo.

Por esta nova lente é possível, de um lado, avaliar os reflexos do assédio moral no ambiente de trabalho (institucional) e, de outro, a relação desta comunidade laboral com a sociedade em sentido amplo. Ainda, a adoção desta nova lente permite repensar os critérios e os procedimentos, para, mudando-os, avaliar os novos resultados, testando sua eficácia.

Quanto ao procedimento, infere-se que a adoção de procedimentos coletivos, por si só, apesar de compatível com a identificação e com o tratamento do assédio moral institucional, pode não ser eficiente para identificar a dimensão estrutural e/ou tratá-la.

É neste sentido que se propõe pensar os Procedimentos Restaurativos, pois implicam, em alguma medida: (1) no diálogo entre todos os envolvidos em igual respeito; (2) no reconhecimento por todos do mal cometido (ZEHR, 2015, p. 62-63); (3) na restauração, tanto quanto possível, das consequências vivenciadas; (4) no fomento da resolução do conflito pelos sujeitos conflituos (protagonismo) e; (5) no estímulo à (cor)responsabilidade pelos atos praticados (JACCOUD, 2005, p. 169).

Dentro destes procedimentos, focar-se-á a análise nos Círculos de Construção de Paz, que consistem em um processo de diálogo e, intencionalmente, criam um espaço seguro para discutir problemas considerados difíceis ou dolorosos, a fim de melhorar os relacionamentos e de resolver as diferenças entre os envolvidos (PRANIS, 2011b, p. 11).

Visam, então, encontrar soluções que possam ser aplicadas a cada participante, partindo do pressuposto de que todos têm igual valor e dignidade, com o intuito de oferecer na constante busca de novas formas de viver e relacionar-se (PRANIS, 2011b, p. 11).

O recorte justifica-se, pois, são práticas diretamente pensadas para possibilitar a participação ampliada dos envolvidos, incluindo a comunidade, que criam um espaço coletivo de diálogo que permite compreender e reparar os danos, identificar e atender as necessidades dos envolvidos, construir laços antes de abordar o problema e estimular o

protagonismo dos sujeitos na construção de decisões coletivas mediante o reconhecimento da corresponsabilidade, com potencial para transformar conflitos e comunidades.

Neste cenário, questiona-se: em que medida a Justiça Restaurativa permite um novo olhar sobre o fenômeno do assédio moral no trabalho e, pela adoção dos Círculos de Construção de Paz, pode construir comunidades laborais restaurativas?

A hipótese desta dissertação é que a Justiça Restaurativa, pela aplicação dos Círculos de Construção de Paz, permite a identificação e tratamento de outras possíveis dimensões do assédio moral laboral existentes no caso concreto, pois foca na reparação do dano e no atendimento das necessidades de todos os envolvidos, trazendo a comunidade ao diálogo (e não apenas a laboral), devolvendo o protagonismo aos indivíduos para que possam reconhecer sua corresponsabilidade e assumir obrigações na construção de comunidades laborais restaurativas.

Logo, o objetivo geral da pesquisa é compreender em que medida a Justiça Restaurativa, pela aplicação dos Círculos de Construção de Paz, permite a identificação de outras possíveis dimensões do assédio moral laboral existentes no caso concreto, ao focar na reparação do dano e no atendimento das necessidades de todos os envolvidos, devolve o protagonismo aos indivíduos para que possam reconhecer sua corresponsabilidade e assumir obrigações na construção de comunidades laborais restaurativas.

Para atendê-lo, é necessário alcançar objetivos específicos, tais como: 1) compreender e conceituar a Justiça Restaurativa; 2) apresentar os Círculos de Construção de Paz e as diferenças entre círculos conflitivos e círculos de diálogo; 3) conceituar o assédio moral laboral pela identificação de suas dimensões e dos critérios para sua identificação; 4) avaliar os possíveis benefícios, adaptações e dificuldades da aplicação dos Círculos de Construção de Paz nos casos de assédio moral e 5) realizar 04 (quatro) aplicações de círculos de diálogo sobre assédio moral no trabalho, em comunidades de trabalho, relatando-as e avaliando-as com vistas a construção de comunidades laborais restaurativas.

Considerando o problema apresentado, a pesquisa, em um primeiro momento, será de cunho teórico, voltando-se à leitura, à análise e à discussão acerca da Justiça Restaurativa e do Assédio Moral laboral.

No que se refere ao método de abordagem, o primeiro contato com a Justiça Restaurativa ocorreu a partir do conhecimento sobre a aplicação dos Círculos de Construção de Paz em um caso de assédio moral laboral e, posteriormente, houve o aprofundamento

teórico, de forma que o percurso de construção do problema ocorreu de forma indutiva, isto é, partiu-se de reflexões sobre um caso específico para considerações de ordem geral.

Após este aprofundamento teórico, voltou-se a aplicação dos processos circulares em comunidades laborais, de forma que o trabalho é apresentado de forma dedutiva, pois partiu de proposições universais para conclusões específicas. Desse modo, adotou-se o método hipotético-dedutivo, pois propõe uma hipótese ao problema e tenta-se averiguá-la ao longo do trabalho (GIL, 2008, p. 13).

No que tange às técnicas de investigação, em um primeiro momento, adotar-se-á a pesquisa bibliográfica para obter dados e argumentos a fim de corroborar ou de desqualificar a hipótese levantada a partir de livros e artigos científicos.

Quanto aos objetivos, a pesquisa teórica será exploratória, pois almeja proporcionar maior familiaridade com o problema, isto é, busca compreender os conceitos de Justiça Restaurativa e assédio moral laboral em suas diferentes dimensões e os Círculos de Construção de Paz (GIL, 2008, p. 22-23).

Finalizada a primeira etapa da investigação, a pesquisa deteve-se na observação participante de intervenções restaurativas, mais especificamente na aplicação de Círculos de Construção de Paz de diálogo sobre assédio moral laboral, em comunidades laborais.

Optou-se pela observação participante pois esta possibilita a inserção do pesquisador no interior do grupo em observação. Isto é, permite que o observado torne-se parte do grupo observado e interaja com os sujeitos, na busca de partilhar o seu cotidiano para sentir o que significa estar naquela situação (MARIETTO, 2018, p. 08).

Ademais, quanto ao tipo de pesquisa de campo, ela pode ser classificada como exploratória, pois visa realizar investigações de pesquisa empírica que objetivam a formulação de questões ou de um problema, com a finalidade de: 1) desenvolver a(s) hipótese(s); 2) familiarizar o pesquisador com um determinado ambiente ou fenômeno, para a realização de uma pesquisa mais precisa e; 3) modificar e clarificar determinados conceitos e/ou sua aplicação (MARCONI; LAKATOS, 2017, p. 216).

De acordo com Gil (2002, p. 41) as pesquisas exploratórias envolvem: 1) o levantamento bibliográfico acerca do tema estudado; 2) entrevistas com pessoas que vivenciaram o problema pesquisado e; 3) análise/estudo de casos que "estimulem a compreensão" do problema (e da hipótese).

Sendo assim, na terceira etapa, analisaram-se as experiências da pesquisadora como facilitadora dos círculos de diálogo, o roteiro seguido, as dificuldades, os aprendizados e as ponderações.

Na primeira seção abordar-se-ão alguns conceitos, teóricos e normativos, a partir dos quais serão extraídos elementos comuns às práticas restaurativas, demonstrando seu potencial mesmo antes da instauração de um conflito.

No segundo capítulo, apresentar-se-á uma das práticas restaurativas mais aplicadas no Brasil, os “Círculos de Construção de Paz”, conforme apresentada por Kay Pranis, em seu conceito e estrutura, explicando e diferenciando os círculos de diálogo e de “resolução” de conflitos, com ênfase na possibilidade de aplicação conjunta.

No terceiro capítulo, objetiva-se apresentar o conceito do assédio moral mediante a análise didática de suas dimensões individual, organizacional e estrutural, que podem estar presentes isolada ou conjuntamente, sendo esta ferramenta analítica uma forma de acrescentar outros fatores na análise, tanto no momento da identificação, quanto nos procedimentos e na culminante responsabilização.

No quarto e último capítulo, abordar-se-á a possibilidade de transformação das comunidades laborais pela aplicação dos Círculos de Construção de Paz. Para tanto, serão apresentadas conclusões teóricas sobre a forma de aplicação, seguidas de relatos de 04 (quatro) aplicações de círculos de diálogo sobre assédio moral no trabalho, em comunidades de trabalho, com as dificuldades, os aprendizados e as ponderações, com vistas a construção de comunidades laborais restaurativas.

1. JUSTIÇA RESTAURATIVA - NOTAS DE UM CONCEITO EM CONSTRUÇÃO

A Justiça Restaurativa não possui um conceito fechado, uma vez que vem sendo desenvolvida em diversos contextos culturais, históricos, temporais e geográficos (BRITO, 2022, p. 58). Ainda assim, tem sido objeto de inúmeras tentativas de conceituação pelos autores que a teorizam ou a aplicam, assumindo nuances distintas conforme quem o maneja. Sendo assim, esta dissertação optou por identificar certos elementos comuns às práticas restaurativas, sem a pretensão de criar um conceito próprio, mas tão somente enfatizar tais elementos para a aplicação.

Para chegar a ele, no entanto, faz-se necessário percorrer um trajeto teórico que: 1) inicia pela análise da expressão “Justiça Restaurativa”; 2) considera os primeiros esforços

de definição em contraposição a justiça retributiva; 3) analisa a definição proposta pela Resolução n.º 12 de 2002 da Organização das Nações Unidas (ONU); 4) critica a dicotomia criada entre os modelos de justiça retributiva e restaurativa; 5) afasta a comum confusão entre Justiça Restaurativa e seus métodos; 6) vale-se das múltiplas e complementares definições de Howard Zehr; 7) apresenta alguns conceitos correlatos e igualmente válidos; 8) expõe os conceitos normativos no contexto brasileiro e 9) aprofunda certos elementos comuns aos processos restaurativos para ao fim 10) apresentar considerações gerais sobre o conceito e seus elementos.

Desse modo, o próximo subtópico é a primeira parada deste longo percurso, em que se propõe analisar a expressão “Justiça Restaurativa”.

1.1 ANÁLISE DA EXPRESSÃO “JUSTIÇA RESTAURATIVA”

Primeiramente, faz-se necessário elucidar que o conceito de Justiça Restaurativa não é unânime, assim como não é unânime a percepção sobre a necessidade de conceituá-la. Diante disso, serão apresentadas algumas "luzes", isto é, ideias compartilhadas pelos aplicadores e teóricos, que, se não a definem, ao menos formam um contorno seguro, capaz de separá-la de suas aplicações mais desviantes.

Desse modo, em um primeiro momento será explicitado os fundamentos que norteiam a Justiça Restaurativa, em especial o que se pretende dizer com esta expressão. Neste contexto, o primeiro esforço para tatear o conceito é compreender que o termo “Justiça” foi ressignificado no contexto liberal e reduziu-se ao seu aspecto jurídico e institucional. Todavia, seu significado na expressão ‘justiça restaurativa’ remete à justiça como um valor ligado ao (re)equilíbrio (PELIZZOLI, 2016, p. 27).

Dito de outra forma, costuma-se relacionar o termo “Justiça” à justiça institucional, responsável por aplicar normas, mediante processos e procedimentos, pelo poder do Estado, que é delegado a determinados representantes investidos de autoridade. Porém, a Justiça como valor ético, como a possibilidade de todos e de cada um exercerem relações de equilíbrio com o seu meio, em seu ambiente natural, fica, no mais das vezes, oculto (SANTOS, 2023, p. 144).

Neste sentido, a justiça pode ser vista como um valor inato que se materializa nos relacionamentos, podendo ser dividida em: 1) justiça primária, ao referir-se às relações justas

em que ninguém é lesado e 2) justiça secundária, ao referir a resposta dada a um dano (EVANS; VAANDERING, 2018, p. 15).

Portanto, a Justiça engloba muito mais do que administrar punições ou mesmo tratar situações de violência ou de dano, mas engloba a reflexão e o cuidado com os relacionamentos, os valores restaurativos, o atendimento às necessidades (EVANS; VAANDERING, 2018, p. 51) e o combate às desigualdades estruturais. Diz respeito a paz, harmonia e integridade.

Nesta linha, a justiça restaurativa é, acima de tudo, uma convocação a recuperar o sentido maior da justiça que remete à valores, e a uma melhor e mais participativa realização dos direitos e dos deveres na construção dialogal do que é o justo (RAMOS, 2016, p. 29).

Dito isto, e para os fins deste trabalho, embora a “justiça restaurativa” não se vincule a correntes teóricas, a “justiça” será pensada em sua relação com as necessidades humanas, a igualdade e a moralidade coletiva compartilhada em nossa sociedade, isto é, seus padrões culturais que se apresentam por meio das necessidades, dos conflitos, dos problemas e das insatisfações sociais (CPIS) e são convertidos a linguagem jurídica por meio de princípios e de regras, de forma que o justo é o atendimento das necessidades individuais em harmonia com as coletivas, comunitárias e sociais que respeita a moralidade coletiva.

As necessidades podem ser vistas como recursos que a vida precisa para se sustentar (ROSENBERG, 2020, p. 17). Elas podem ser satisfeitas em diferentes níveis e formas e sua enumeração varia de acordo com os referenciais dos autores.

No entanto, é consenso entre as teorias que todos os sujeitos possuem necessidade. Para atendê-las, é preciso, por vezes, relacionar-se com o outro, criando necessidades do próprio relacionamento, que são intensificadas e multiplicadas quando se avança nos níveis coletivo, comunitário e social.

Da mesma forma, os envolvidos em um conflito possuem necessidades, sejam elas individuais, relacionais, coletivas, comunitárias ou sociais, como, por exemplo: 1) relacionar-se novamente, com o outro e consigo, de forma não violenta; 2) senso, pertença e apoio comunitário e 3) protagonismo e empoderamento individual, relacional e comunitário no diálogo e administração de conflitos

Em resumo, a Justiça é compreendida como harmonia entre as relações em que há satisfação das necessidades (individuais, relacionais, coletivas, comunitárias e sociais) em um contexto de igualdade analisada com base na moralidade coletiva

Para compreender o significado que o termo “restaurativa” assume na justiça restaurativa é ilustrativo refletir sobre o modo como os japoneses reparam cerâmicas quebradas. Isto porque, conforme a arte tradicional, deve-se colar as partes quebradas com um forte adesivo e polvilhar pó de ouro sob as rachaduras, que não são escondidas e sim acentuadas, resultando em uma peça melhor que a anterior (DOMINGUES, 2017, p. 01).

Constata-se que seria ilusório pensar que a restauração seria o simples reequilíbrio, porque pode não existir um equilíbrio anterior ou mesmo equilíbrio, se entendido de forma aritmética, porque alguma medida de desigualdade é intrínseca às relações.

Da mesma forma, a justiça restaurativa não visa retornar ao *status quo ante bellum*. Qualquer tentativa de apagar o conflito resultaria em fracasso. O conflito revela, por vezes, problemas na relação ainda mais profundos. Conseqüentemente, da mesma forma que o vaso quebrado não é mais o mesmo, pois as marcas de cola sempre aparecerão como uma lembrança de que algo aconteceu, o conflito revela outros conflitos, desigualdades e violências que não mais serão esquecidos. Porém, da mesma forma que os japoneses restauram com pó de ouro e ressignificam as rachaduras, tornando-as um adorno, a justiça restaurativa pode valer-se de um conflito como oportunidade para criar algo novo (DOMINGUES, 2017, p. 01).

Desse modo, a Justiça Restaurativa não requer a volta do *status quo ante bellum*, posto que o retorno ao passado, em muitos casos, não é possível e nem almejado, como, por exemplo, uma pessoa que possui um histórico de abusos e traumas. Neste caso, a situação necessita ser transformada e não restaurada (no sentido de retomada) (ZEHR, 2015, p. 20).

Ao abordar o conflito, partindo da visão mais comum (negativa), busca-se a sua extinção/resolução, como se a vida fosse estática e não dinâmica. O conflito é visto como algo a ser desde logo negado, expurgado e eliminado peremptoriamente, pois é um fator de desagregação e, conseqüentemente, obstáculo ao fim último do Estado, que tem a função social de removê-lo, remediá-lo e sancioná-lo (TARTUCE, 2015, p. 14).

No direito civil, por exemplo, a resolução é uma espécie de dissolução do contrato fundada no descumprimento por uma das partes. Conseqüentemente, a solução (ou a resolução) do conflito significaria a sua extinção por um ato isolado (decisão do juiz, por exemplo), o que nem sempre é possível, demandando por vezes uma série de experiência (e rodadas procedimentais dialógicas⁵ (TARTUCE, 2015, p. 17).

⁵ Embora o termo “resolução” signifique etimologicamente “findar”, não se desconhece que doutrinadores contemporâneos têm utilizado o termo como um conceito guarda-chuva que comporta não apenas os métodos

Em suma, o termo “resolução” soa como uma forma de dirimir os conflitos, extinguir os problemas, de forma a desconsiderar a possibilidade ou não de levantar questões importantes. Assim sendo, foca nas soluções imediatas, centrando-se, por vezes, tão somente no conteúdo (LEDERACH, 2012, p. 15), esquecendo-se de outros critérios relevantes como, por exemplo, a justiça e a atenção às necessidades envolvidas.

Entretanto, o estado psíquico anterior ao conflito (insatisfação) nem sempre é modificado (positivamente) pelas respostas jurídicas (TARTUCE, 2015, p. 6). Isto é, após a dita “solução”, materializada em uma sentença, os sujeitos podem continuar insatisfeitos e podem até mesmo considerar as decisões injustas.

Mais ainda, há casos em que simplesmente não é possível colocar um ponto final. Relações contínuas, por vezes, não comportam a “solução definitiva” do processo estatal, que não consegue extingui-las. Isto ocorre quando as relações permanecem e/ou precisam permanecer, como nas ações de alimentos, nos processos coletivos, especialmente os estruturais, e via de regra, nos casos afeitos a direitos sociais.

Em outras palavras, o conflito social é baseado em relacionamentos. Por isso torna-se, a um só tempo, cíclico e episódico. Ele é “cíclico” devido à natureza contínua dos relacionamentos que o originam e “episódico” aos padrões de escalada e desescalada em torno de questões específicas (LEDERACH, 1997, p. 135).

Na seara jurisdicional estatal, o caso da ação de alimentos é bem paradigmático para compreender a gestão de conflitos, uma vez que a relação entre o alimentante e o alimentado é contínua, podendo ser revista a qualquer momento, a pedido dos sujeitos, desde que se altere o trinômio necessidade-possibilidade-proporcionalidade.

De igual modo, conflitos internacionais, como o protagonizado por Israel e Palestina, não encontram uma simples “solução”. Isto é, mesmo após décadas de guerra, intervenções, mediações e esforços o conflito é apenas constantemente administrado.

De forma análoga, os direitos sociais são de exigibilidade contínua (porque são concretizados de forma ininterrupta ou continuada); progressiva (porque a sua concretização é regida pelo princípio do não retrocesso); gradual (porque a sua concretização não pode ser exigida de forma binária, mas no raciocínio gradualista); dinâmica (porque a relação obrigacional oriunda da concretização dos direitos sociais é mutável de acordo com a realidade e as circunstâncias de planejamento apresentadas em sua exigência jurídica – isto

que visam acabar com o conflito, mas também aqueles que objetivam administrá-lo, restaurá-lo e transformá-lo. Nesse sentido ver: Vinyamata (2020).

é, os quesitos de concretização podem mudar gradualmente quanto ao conteúdo, ao sujeito, ao prazo, ao lugar, à razão, à forma, ao custo e à cominação por eventual descumprimento). Ademais, também são marcados pela plurilateralidade, pela complexidade, pela volatilidade, pela incerteza e pela ambiguidade (SILVA; ALVES; NUNES, 2022).

Portanto, tais conflitos não são passíveis de uma resolução definitiva, única e exclusiva, isto é, um ato único como a sentença capaz de colocar um ponto final. Ao contrário, necessitam de rodadas procedimentais que estabeleçam soluções provisórias que, longe de solucionar, equacionem os interesses em jogo provisoriamente de forma mais cômoda naquele determinado momento, sem prejuízo da possibilidade de nova rodada procedimental para encontrar novas possibilidades diante de mudanças.

Há, ainda, quem reconheça no conflito oportunidades de melhoria que abrem caminhos para mudanças e transformação de perspectivas. Segundo essa visão, a ocorrência do conflito previne a estagnação, estimula o interesse e permite a manifestação de problemas em busca de sua solução, constituindo a raiz de mudanças pessoais e sociais (TARTUCE, 2015, p. 6).

Neste sentido, não é o conflito que é perigoso, e sim abordagens que visem evitá-lo, suprimi-lo ou neutralizá-lo. Se a prevenção/supressão do conflito for bem-sucedida, a mudança subjacente que busca emergir é perdida e o relacionamento ou sistema social no qual o conflito ocorre é enfraquecido por não ter recebido e integrado a nova informação disponível. Se malsucedido, o dano causado na tentativa de evitar/reprimir pode resultar na perda de confiança, recursos, vidas e a conexão necessária para a coexistência voluntária. Ambas as consequências são uma forma de violência – causada não pelo conflito, mas pela tentativa de se afastar dele (LYUBANSKY; BARTER, 2011, p. 39).

O conflito pode ser salutar para o crescimento e o desenvolvimento da personalidade. Eles podem ser uma oportunidade de transformação quando se permite adotar uma nova lente, isto é, visualizar os fatos reputados controvertidos por outro ângulo, capaz de suscitar uma mudança de comportamento e, com isso, repercutir no andamento da controvérsia, gerando vivências e experiências valiosas para o indivíduo em seu ciclo de vida (TARTUCE, 2015, p. 15).

O termo “transformação” de conflitos expressa essa procura por formas de estimular mudanças construtivas a partir do conflito. Para tanto, aborda-se o contexto mais amplo ao qual o conflito está inserido, possibilitando o reconhecimento de sistemas de relacionamentos e padrões de violência (LEDERACH, 2012, p. 16, 45).

Lederach (2012, p. 21-23) propõe: imagine uma armação de óculos com três lentes, uma mostra de forma nítida o que está a uma longa distância; a segunda foca o que está a meia distância; e a terceira seria para ampliar a visão das coisas que estão próximas.

A lente que aumenta o objeto próximo é necessária para podermos visualizar a situação imediata, isto é, permite ver o conflito e seus integrantes. A lente que permite a nitidez de objetos a uma distância média, possibilita a identificação de padrões de condutas de um conflito, bem como o contexto ao qual está inserido. E por fim, a última lente, para longe, possibilita uma visão macro acerca do conflito permitindo criar maneiras de tratá-lo (LEDERACH, 2012, p. 21-23).

A transformação visa criar uma estrutura que permita abordar o conteúdo, o contexto e a estrutura do relacionamento, as causas e os padrões, atuando nos âmbitos: 1) pessoal, 2) relacional, 3) estrutural e 4) cultural do conflito (LEDERACH, 2012, p. 24).

O aspecto pessoal do conflito tange às mudanças que ocorrem aos envolvidos no conflito, em suas dimensões cognitiva, emocional, perceptiva e espiritual. O aspecto relacional refere-se à afetividade, o poder e a comunicação entre os sujeitos do conflito, relacionando a forma como os padrões de comunicação e de interação são afetados pelo conflito e almejando minimizar os impactos provenientes da comunicação disfuncional (LEDERACH, 2012, p. 41).

A dimensão estrutural atenta para as influências sociais, políticas e econômicas dos conflitos, pois compreende que as estruturas, organizações e instituições sociais são construídas, mantidas e modificadas pelo conflito. Assim, a análise estrutural do conflito fita (1) compreender e abordar as causas conflitivas subjacentes e as condições sociais que originaram a violência; (2) pensar em instrumentos não violentos que diminuam até eliminar a violência e (3) fomentar o desenvolvimento de estruturas que atendam às necessidades humanas (justiça substantiva) e aumentem a participação popular em decisões que afetam suas vidas (justiça procedimental) (LEDERACH, 2012, p. 38-41).

Por fim, a dimensão cultural refere-se às mudanças advindas do conflito nos padrões da vida grupal, sua identidade e a maneira como afeta os padrões sociais. Assim, a análise cultural do conflito intenciona (1) desvendar e compreender os padrões culturais que possibilitam a violência e (2) detectar e construir, a partir de instrumentos da própria cultura, reações construtivas para transformar o conflito (LEDERACH, 2012, p. 41).

Ainda, a transformação do conflito refere-se à mudança que pode ser compreendida de maneira descritiva e prescritiva. No nível descritivo, refere-se à análise das condições sociais

que dão origem ao conflito e à maneira como o conflito afeta a mudança nas estruturas e padrões de tomada de decisão existentes. No nível prescritivo, representa a intervenção deliberada para fornecer informações sobre as causas subjacentes e as condições sociais que criam e promovem expressões violentas de conflito e para promover abertamente mecanismos não violentos que reduzem a adversidade, minimizam e, por fim, eliminam a violência e promovem estruturas que atendem às necessidades humanas básicas (justiça substantiva) e maximizam a participação das pessoas nas decisões que as afetam (justiça processual) (LEDERACH, 1997, p. 82-83).

Portanto, os envolvidos no conflito precisam ter acesso e voz na tomada de decisões que afetam as suas vidas. Por isso, a transformação almeja a criação de processos construtivos de mudança para transformar o conflito, isto é, em estratégias que possibilitem rever os padrões de violência perpetuadas pelo conflito (LEDERACH, 2012, p. 24).

A transformação é o movimento do estágio latente para o confronto, para a negociação, para relacionamentos dinâmicos e pacíficos. A sustentabilidade da transformação indica uma preocupação não apenas em iniciar esse movimento, mas também em criar um processo proativo capaz de se regenerar ao longo do tempo – uma espiral de paz e desenvolvimento em vez de uma espiral de violência e destruição. O processo de construção da paz deve se basear e operar dentro de uma estrutura e prazo definidos pela transformação sustentável (LEDERACH, 1997, p. 75).

As lentes estruturais e procedimentais compõem o paradigma de construção da paz. "Estrutura" sugere a necessidade de pensar de forma abrangente sobre a população afetada e sistemicamente sobre os problemas. "Processo" ressalta a necessidade de pensar criativamente sobre a progressão do conflito e a sustentabilidade de sua transformação por assumir papéis, funções e atividades de maneira integrada. Juntas, as lentes sugerem uma abordagem integrada para a construção da paz (LEDERACH, 1997, p. 79).

Para ser sustentável, a construção da paz deve envolver um processo de organização social que ajude a criar e sustentar uma nova realidade. Isso requer o envolvimento do cenário do conflito como um sistema, em vez de focar a atenção na determinação dos acertos e erros dos indivíduos e grupos envolvidos no conflito (LEDERACH, 1997, p. 119).

Criar uma nova realidade é um processo que deve ser estrategicamente engajado, pois a mudança sistêmica raramente é fácil de alcançar e muitas vezes representa um paradoxo desafiador em termos da dinâmica do resultado (LEDERACH, 1997, p. 119).

Neste contexto, a capacitação refere-se ao processo de reforçar as capacidades e entendimentos inerentes das pessoas relacionadas ao desafio do conflito em seu contexto e a uma filosofia orientada para a geração de novas ações proativas e capacitadas para a mudança desejada nesses ambientes (LEDERACH, 1997, p. 108).

A palavra "capacidade" está ligada a um conceito de empoderamento, o qual está relacionado a um desafio fundamental da construção da paz: como criar e sustentar dentro de indivíduos e comunidades o reconhecimento de sua capacidade de realizar/participar da transformação (LEDERACH, 1997, p. 108).

As capacidades relacionam e vinculam 03 (três) elementos: 1) articular um futuro desejado; 2) compreender a crise ou situação imediata; e 3) delinear uma abordagem estratégica que permita o movimento (transformação) da crise para a mudança desejada (LEDERACH, 1997, p. 119).

Uma lista descritiva de tais capacidades poderia incluir: 1) identificar, entender e analisar estrategicamente a situação imediata no contexto, com o objetivo de localizar as relações sociais, políticas, econômicas e culturais que podem bloquear e/ou manter o potencial de transformação criativa de conflitos; 2) prever as consequências inesperadas (e às vezes indesejadas) e os resultados das iniciativas do programa em contextos de conflito violento prolongado; 3) articular os dilemas centrais, tanto impasses imediatos quanto de visões de longo prazo; 4) reconhecer o tipo de ferramentas e habilidades educacionais necessárias para preparar as pessoas para lidar e responder a conflitos em seu próprio contexto; 5) realizar workshops, transmitir ideias e provocar a participação local e conhecimentos úteis para a implementação do design desenvolvido em contextos específicos; 6) localizar pessoas de recursos críticos que estão estrategicamente inseridas em redes que as conectam verticalmente dentro do cenário e horizontalmente dentro do conflito, em termos de sua vontade e capacidade de trabalhar com suas contrapartes nas linhas de divisão dentro da sociedade; 7) identificar, encorajar, convocar e apoiar equipes de construção da paz dentro da sociedade que tenham capacidade vertical/horizontal; 8) identificar o financiamento de maneiras que apoiem e encorajem o movimento em direção à paz de longo prazo; 9) analisar situações, prever e projetar futuras tendências de violência; 10) visualizar e desenvolver as capacidades humanas e institucionais para lidar com conflitos em andamento em um ambiente, de modo que eles levem a mudanças e interações criativas; 11) projetar e implementar processos específicos para lidar e responder a expressões de conflito críticas e muitas vezes violentas; 12) compreender as causas profundas e os fatores

que contribuem para conflitos violentos prolongados e desenvolver mecanismos para as questões subjacentes; 13) identificar recursos culturais (e impedimentos) que contribuem para (ou obstruem) a construção da paz, fornecendo blocos de construção para a concepção de respostas e mecanismos apropriados dentro de um determinado cenário; 14) reconhecer a mídia e a comunicação, dispositivos capazes de impactar um público mais amplo dentro de um ambiente, fornecendo notícias alternativas e precisas e apresentando uma visão de paz por meio de uma forma cultural apropriada; 15) envolver pessoas, grupos e sociedades na articulação e busca de suas visões de um futuro pacífico; 16) enxergar as ligações entre os prazos e projetar mecanismos de transição que ajudem as pessoas ou programas a passar da crise para a transformação de longo prazo (LEDERACH, 1997, p. 119-121).

A consolidação da paz deve ser simultaneamente lenta, a longo prazo e intensiva, a curto prazo. Dessa forma, responde ao que está acontecendo agora e, ao mesmo tempo, conecta essa resposta à visão da mudança desejada. (LEDERACH, 1997, p. 131-132).

Ainda, a construção da paz envolve sustentar a estrutura do processo e não apenas o resultado. Por isso, pressupõe a tarefa de estabelecer uma infraestrutura capaz de sustentar as iniciativas. Embora os indivíduos possam se destacar e certamente sejam uma chave para a paz, a capacitação institucional é o que faz a diferença ao longo do tempo (LEDERACH, 1997, p. 132).

A construção da paz requer mudanças em vários níveis e perspectivas, em um *continuum* que inclui as dimensões pessoais, relacionais, estruturais e culturais (LEDERACH, 1997, p. 135), abordadas anteriormente.

Desse modo, a transformação de conflitos requer uma construção estratégica da paz, a qual busca auxiliar os indivíduos no processo de recuperação dos traumas sofridos a partir do contato com as diversas formas de violência, bem como busca empoderar as pessoas para que sejam protagonistas em tal processo transformativo (SCHIRCH, 2019, p. 9-10).

A Construção de Paz compreende a coordenação estratégica de ações que busca o desenvolvimento de uma paz justa (*justpeace*) como forma de “prevenir, reduzir, transformar e ajudar as pessoas a se recuperarem de todas as formas de violência”, empoderando indivíduos, grupos e comunidades, estimulando o desenvolvimento de resiliência a eventos traumáticos e fortalecendo relacionamentos em diferentes níveis (SCHIRCH, 2019, p. 9).

Para tanto, é necessária uma combinação de diversas abordagens provenientes de um espaço de conexão à colaboração, pois cada uma das abordagens oferece uma contribuição específica e completa das demais (SCHIRCH, 2019, p. 12-13).

Na construção sustentável da paz, as abordagens restaurativas desempenham um papel crucial ao promover uma experiência de justiça inclusiva, colaborativa e participativa que permite a identificação de responsabilidades e o compartilhamento de obrigações relacionadas ao tratamento de conflitos, prevenção e combate de violências e reparação de danos (SILVA NETO, 2022, p. 10).

Segundo Hooker (2019, p. 31-32), a justiça restaurativa seria aplicável somente em contextos nos quais os critérios e regras para julgar os comportamentos desviantes tenham sido previamente estabelecidos, como forma de restaurar o equilíbrio. Desse modo, interpreta o termo restauração como uma espécie de retorno aos velhos tempos.

Consequentemente, em casos de desigualdades estruturais, quando as regras que pautam os relacionamentos foram criadas e impostas por um grupo e são elas mesmas que possibilitaram a ocorrência do dano, não seria um caso para a justiça restaurativa, sendo recomendado, por exemplo, a Conferência Comunitária Transformativa, capaz de criar uma nova narrativa comunitária que reflita a igualdade entre os sujeitos (HOOKER, 2019, p. 32).

Todavia, tal afirmação parte de uma confusão, por vezes, habitual na literatura: a confusão entre justiça restaurativa e seus métodos, sendo antes “uma forma de imaginar, criar e viver a justiça” (SILVA NETO, 2022, p. 7), que pode adotar diferentes métodos, incluindo a Conferência Comunitária Transformativa.

Dito de outro modo, a Justiça Restaurativa é uma filosofia que pode ser praticada de diversas maneiras, conforme os participantes, as necessidades e os conflitos. Em comum, todas as práticas compartilham os valores restaurativos, respeitando as necessidades, promovendo cura e responsabilização (TOEWS, 2019, p. 79).

Não se desconhece a crítica de que certos programas focam nos indivíduos e em seus relacionamentos⁶ e, por vezes, não atuam adequadamente quanto a injustiças estruturais que possibilitaram o conflito, como, por exemplo, em casos de abuso sexual em que não se trabalha a construção social, histórica e cultural de gênero (OUDSHOORN; AMSTUTZ; JACKETT, 2019, p. 93).

Inclusive, conclama-se que as capacitações para formação de facilitadores não se restrinjam a abordar as dimensões individual e relacional dos conflitos, mas ocupem-se em fomentar preocupações com as dimensões comunitárias, institucionais e sociais, adotando uma visão ampliada que considere as construções histórico-sócio-cultural e seus reflexos na

⁶ Elliott (2018, p. 117) alerta que usar a Justiça Restaurativa como um programa limita seu potencial, pois cria a necessidade de “fechar o caso”, dificultando a adoção de processos de longo prazo.

sociedade (e na construção do facilitador como sujeito parcial) e preocupando-se com a articulação de uma rede de iniciativas que permita a expansão da Justiça Restaurativa, não apenas no Judiciário e no sistema de justiça de forma mais ampla, como também nas comunidades em geral (GRECCO, 2019, p. 255).

Isto porque as mudanças relacionais, institucionais e sociais podem começar por mudanças pessoais, na medida em que os sujeitos que terceirizam suas decisões adotem uma postura ativa de engajamento e transformação (GRECCO, 2019, p. 63).

O termo "restaurativa", em uma compreensão crítica, busca a transformação dos padrões de conflito enraizados em violências sistêmicas, como a colonização, a escravidão, o genocídio, o etnocídio e ecocídio, que continuam a ter impactos destrutivos, causando danos, traumas e sequelas para as gerações presentes e futuras (SILVA NETO, 2022, p. 10).

Em suma, o termo “restaurativo” ao se referir a justiça não pode ser entendido como a volta a um *status quo*, principalmente porque o conflito por vezes encontra terreno fértil em um estado de violência e desigualdades. Além disso, não pode ser visto como a simples solução de um conflito, isto é, o fim, porque os relacionamentos podem exigir uma continuidade incompatível com seu final.

Segundo Arlé (2021, p. 38), o que se pretende restaurar é: 1) a capacidade de cooperação não violenta entre os seres humanos; 2) o apoio da e o pertencimento a comunidade, tanto da vítima quanto do ofensor, 3) o equilíbrio, ligado a reparação do dano, administração dos traumas e atendimento das necessidades; 4) o poder das pessoas e das comunidades ligado a administração consensual de seus próprios conflitos.

Desse modo, o que se pretende “restaurar” é a “injustiça” que foi revelada pelo conflito, isto é, as necessidades individuais e coletivas não atendidas, como, por exemplo: 1) a capacidade de relacionar-se novamente, com o outro e consigo, de forma não violenta; 2) o senso, a pertença e o apoio comunitário dos sujeitos; 3) o protagonismo e empoderamento individual, relacional e comunitário no diálogo e administração de conflitos.

Deve-se, então, administrar os conflitos em seus interesses opostos buscando o estabelecimento de uma nova relação em que, diante de novos conflitos, os próprios sujeitos possam dialogar e encontrar caminhos. Neste ponto, é possível a transformação, ou seja, estimular mudanças construtivas a partir do conflito mediante a identificação de seus padrões e estruturas de relacionamento.

Para os fins desta pesquisa, o termo “restaurativo” refere-se a restauração de pessoas, relacionamentos e comunidades pelo atendimento das respectivas necessidades (individuais,

relacionais, coletivas, comunitárias e sociais) que possibilita a transformação dos mesmos sujeitos, relacionamentos e contextos micro e macro.

Em suma, o termo “Justiça Restaurativa” cria uma relação de dependência entre “justiça” e “restauração”, em que a restauração não está no passado, mas no futuro a ser construído coletivamente pela justiça, que não está apenas nas instituições (Judiciário), mas advém do resgate, identificação e atendimento das necessidades, individuais, coletivas, relacionais e sociais, pelos próprios sujeitos envolvidos.

Logo, uma vez compreendida a extensão conceitual dos termos nominais da Justiça Restaurativa, é necessário compreender a aparente dicotomia e contradição entre esta e a Justiça Retributiva, que culminou nos primeiros esforços conceituais daquela.

1.2 UMA TENTATIVA DE DEFINIÇÃO PELA EXCLUSÃO: A APARENTE CONTRADIÇÃO ENTRE JUSTIÇA RESTAURATIVA E JUSTIÇA RETRIBUTIVA

O termo “Justiça Restaurativa” não possui conceituação unânime, embora quase sempre seja definida em contraposição à ideia de “Justiça Retributiva”, tal como feito na obra “Trocando as lentes” de Howard Zehr⁷, conhecida como marco moderno⁸ da Justiça Restaurativa.

Tal obra situa-se em um contexto de um movimento moderno, que começou ainda na década de 70 (setenta), de questionamento ao sistema formal (retributivo) da justiça criminal, buscando o atendimento de outras funções da pena (prevenção geral e especial e reabilitação) (ARLÉ, 2021, p. 39-40).

Em suma, observou-se que as vítimas estavam sendo vitimizadas e silenciadas, os ofensores não assumiam suas responsabilidades e, ao contrário, sentiam-se vitimizados e a comunidade estava esquecida no processo (ARLÉ, 2021, p. 40).

Logo, surge o movimento moderno da Justiça Restaurativa como forma de: 1) contestação das instituições repressivas e dos efeitos devastadores sofridos pelos ofensores;

⁷ Com isso não se quer afirmar que a definição de Justiça Restaurativa de Zehr seja excludente. Ao contrário, o autor apresenta diferentes e complementares conceitos durante sua obra seminal. Além disso, na segunda edição da obra (2015), embora permaneçam os apontamentos quanto a contraposição a Justiça Retributiva, o autor (2015, p. 212-214) reflete sobre o lugar da punição e conclui que ela é justa e legítima quando o processo e o resultado possuem ligação com o mal cometido. E embora talvez possa existir uma punição restaurativa, é mais fácil que a punição cause destruição.

⁸ O termo moderno é usado para referir-se às aplicações da década de 70 (setenta) em diante, conscientes de que a Justiça Restaurativa é uma visão milenar de justiça que não se resume ao movimento atual.

2) exaltação dos direitos da vítima e; 3) surgimento da imagem de uma comunidade perdida (ARLÉ, 2021, p. 40).

Um marco neste cenário foi a publicação do artigo “*Conflicts as Property*” de Nils Christie (1977, p. 3) que chamava atenção ao menosprezo dado à vítima nos processos penais, uma vez que, em regra, apesar de sofrer os efeitos materiais, físicos e ou morais do crime e ser diretamente interessada, não participava do processo e não recebia qualquer compensação material, financeira ou moral, sendo duplamente perdedora.

Segundo Zehr (2015, p. 37) existem duas lentes: a retributiva e a restaurativa. Pela lente retributiva, o crime é uma violação da lei. Os danos são definidos em abstrato, o Estado é a vítima e só ele e o ofensor são as partes no processo. Consequentemente, as necessidades e direitos das vítimas são ignorados, as dimensões interpessoais são irrelevantes e o dano causado ao ofensor é periférico.

Em contrapartida, pela lente restaurativa, o crime passa a ser definido pelos danos concretos, ligados a outros danos e conflitos, causados a pessoas e a relacionamentos (dimensão interpessoal). Tanto a vítima quanto o ofensor são partes no processo, com necessidades e direitos a serem tutelados (ZEHR, 2015, p. 37).

Quanto à responsabilidade, pela lente retributiva, os erros geram culpa, uma culpa absoluta e indelével derivada de uma dívida abstrata para com a sociedade como um todo (abstratamente) que só pode ser paga pela punição (ZEHR, 2015, p. 37).

Pela lente restaurativa, porém, os erros geram dívidas e obrigações, em especial com a vítima, que são concretos e, portanto, devem ser respondidos assumindo a responsabilidade pelos atos (ZEHR, 2015, p. 37).

Surgem, então, duas visões sobre a justiça. A retributiva tem foco no passado, visa apurar a culpa em um modelo adversarial em que o problema se resolve pela imposição de um dano maior ao ofensor (e nem sempre alcança a restituição), ignorando as necessidades e sofrimentos, principalmente da vítima, que sequer é ouvida, pois o processo foca no ofensor e no Estado (ZEHR, 2015, p. 37).

Ao monopolizar a “solução” do crime, o Estado incentiva a irresponsabilidade, coloca como principais atores os advogados e juízes e enfraquece os laços com a comunidade, pois trata o ofensor tão somente como um criminoso, que deve ser punido na medida de sua culpa, avaliando a justiça por seus propósitos e pelo procedimento em si, como se ela se resumisse a regras e a um procedimento em que há ganhadores e perdedores (ZEHR, 2015, p. 37).

A justiça restaurativa, porém, visa restaurar e reparar os danos, com foco no futuro (preventivo). Busca, assim, atender as necessidades dos envolvidos e de seu relacionamento, inclusive a de participar do processo, “dizer a sua verdade”, compartilhar e ter reconhecido seu sofrimento e assumir obrigações de forma responsável, com reciprocidade e cooperação. Neste sentido, a justiça é avaliada por seus resultados que devem ser do tipo ganha-ganha, em que as pessoas sejam vistas de forma holística e o dano seja trabalhado de forma completa, fomentando, a integração do ofensor a comunidade (ZEHR, 2015, p. 37).

Paul McCold e Ted Wachtel (2003), do Instituto Internacional por Práticas Restaurativas (*International Institute for Restorative Practices*), em trabalho apresentado no XIII Congresso Mundial de Criminologia, realizado de 10 a 15 agosto de 2003, no Rio de Janeiro, afirmam que a Justiça Restaurativa constitui uma abordagem diferente, diferente da justiça retributiva, uma vez que, ao invés da punição, volta-se a reparação dos danos causados às pessoas e relacionamentos.

Os autores (2003) ilustram uma “Janela de Disciplina Social”, na qual a abordagem restaurativa figura como uma das formas de disciplinar aqueles que se comportam mal, de forma diferente da punição, da negligência e da postura permissiva:

Imagem 01



Fonte: MCCOLD; WACHTEL (2003).

Neste contexto, a abordagem restaurativa é formada pela combinação de: 1) alto grau de controle, com delimitação de limites e imposição de padrões de comportamento, como a punição, e 2) alto grau de apoio, com assistência ativa e preocupação com o bem-estar coletivo, como as posturas permissivas (MCCOLD; WACHTEL, 2003).

Assim, esta abordagem confronta e desaprova a conduta ao passo que reconhece o valor intrínseco do sujeito que praticou, possibilitando a escuta de seus sentimentos e o atendimento de suas necessidades e acolhendo-o (MCCOLD; WACHTEL, 2003).

Neste sentido, a Justiça Restaurativa é conceituada como um processo colaborativo em que os sujeitos mais diretamente afetados por um ato danoso determinam coletivamente a melhor forma de reparar o dano causado, que só é totalmente restaurativo quando as 03 (três) partes interessadas principais (vítimas, transgressores e comunidades) participam ativamente do processo (MCCOLD; WACHTEL, 2003).

Em resumo, criou-se de forma didática de explicar os princípios e valores restaurativos, contrapondo ao sistema de justiça penal, como forma de instigar nos sujeitos um novo olhar sobre o crime e a justiça, o que culminou em esforços teóricos e práticos de conceituação e aplicação, inclusive por parte do Conselho Econômico e Social da Organização das Nações Unidas (ONU), como será exposto a seguir.

1.3 CONCEITO EMPREGADO PELA ONU

Esta relação entre justiça restaurativa e justiça retributiva influenciou diretamente a Resolução da ONU n° 26, de 28 de julho de 1999, que dispôs sobre o desenvolvimento e a implementação de medidas de Mediação e Justiça Restaurativa na Justiça Criminal.

Além dessa primeira, outras Resoluções foram editadas pelo organismo internacional sobre a Justiça Restaurativa: a Resolução n.º 14/2000 e a n.º 12/2002. Ambas estabelecem princípios básicos para utilização de programas restaurativos em matérias criminais.

O conceito adotado pela Resolução n.º 12 de 2002 do Conselho Econômico e Social da ONU está em seu preâmbulo e define a Justiça Restaurativa como uma: “resposta ao crime que respeita a dignidade e a igualdade das pessoas, constrói o entendimento e promove harmonia social mediante a restauração das vítimas, dos ofensores e das comunidades”.

Tal resolução, que versa sobre os princípios básicos para a utilização de programas de Justiça Restaurativa em matéria criminal, conceitua, em seu art. 2.º, processo restaurativo como “qualquer processo no qual a vítima e o ofensor, e, quando apropriado, quaisquer outros indivíduos ou membros da comunidade afetados por um crime, participam ativamente na resolução das questões oriundas do crime, geralmente com a ajuda de um facilitador”.

Apresenta, ainda, outros conceitos importantes, como: 1) “Programa de Justiça Restaurativa”, que se refere a qualquer programa que use processos restaurativos e objective

atingir resultados restaurativos (art. 1.º) e 2) “Resultado Restaurativo”, que diz respeito ao acordo construído no processo restaurativo e deve atender as necessidades individuais e coletivas, promovendo reparação, restituição e reintegração (art. 3.º).

Pontua-se que os conceitos são propositadamente ampliados, enfatizando os princípios básicos necessários, porém garantindo abertura para o desenvolvimento de diferentes programas e práticas, uma vez que ainda baseados em construções teóricas não concluídas (JESUS, 2016, p. 231).

Neste sentido, os artigos 20 a 22 da Resolução n.º 12/2002 da ONU sugerem aos Estados membros que busquem formular estratégias a fim de desenvolverem a Justiça Restaurativa, a necessidade de promover: 1) uma cultura restaurativa nas instituições e comunidades e 2) a realização de encontros regulares entre os operadores do sistema de justiça criminal e os administradores dos programas de Justiça Restaurativa, com vistas a oxigenação dos sistemas e das práticas (CASTRO, 2020, p. 78).

Outro conceito desenvolvido pela ONU, mais especificamente pelo escritório sobre drogas e crime (2020), apresenta a justiça restaurativa como uma abordagem que oferta aos infratores, às vítimas e à comunidade um caminho alternativo para a justiça.

Nesse sentido, a Justiça Restaurativa promove a participação segura das vítimas na resolução da situação conflitiva, bem como oferece aos que aceitam a responsabilidade pelos danos causados uma oportunidade de se responsabilizar ante aos que prejudicaram. Desse modo, tem por base o reconhecimento de que o comportamento criminoso (ou melhor, danoso) não apenas viola a lei, mas também causa prejuízos às vítimas e à comunidade (UNITED NATIONS, 2020, p. 4).

Ainda, observa-se que a ONU reconhece a pluralidade de definições de Justiça Restaurativa, dada a natureza diversificada e evolutiva de suas abordagens, e especifica certos elementos em comum, quais sejam: 1) foco nos danos causados pelo comportamento criminoso (ou melhor, danoso); 2) participação voluntária dos diretamente afetados pelos danos, incluindo a vítima, o ofensor e, em alguns processos, os familiares, os membros de uma comunidade de interesse e os profissionais apropriados; 3) a facilitação deve ocorrer por profissionais treinados; 4) o diálogo entre os sujeitos para chegar a um entendimento mútuo do que aconteceu, suas consequências e um acordo sobre o que deve ser feito; 5) os resultados do processo restaurativo variam e podem incluir *remorse* (remorso), reconhecimento de responsabilidade e um compromisso de reparar a vítima ou a comunidade

e; 6) uma oferta de apoio à vítima para ajudar na recuperação e ao ofensor para ajudar na reintegração e na desistência de novos atos danosos (UNITED NATIONS, 2020, p. 4).

Em suma, observa-se que, embora a definição mais atual reconheça a diversidade de práticas e contextos de aplicação, limitando-se a identificação de certos elementos comuns, o primeiro conceito de Justiça Restaurativa surge como uma resposta à consternação, partilhada pelos diferentes sujeitos, com o sistema de justiça criminal meramente punitivo/retributivo (ARLÉ, 2021, p. 41), embasada em uma visão comparativa que, entretanto, pode fomentar uma abordagem dicotômica e dualista, como será aprofundado a seguir.

1.4 CRÍTICAS À DICOTOMIA ENTRE JUSTIÇA RETRIBUTIVA E JUSTIÇA RESTAURATIVA

Essa visão comparativa de apresentar a Justiça Restaurativa, tendo por base a Justiça Retributiva, apesar de elucidativa para compreender os princípios e valores restaurativos, fomenta uma abordagem dicotômica e dualista.

Todavia, a Justiça Restaurativa não se contrapõe ou é incompatível com a Justiça Retributiva (ZEHR, 2015, p. 26). Dito de outro modo, as duas abordagens de justiça não são opostas e inclusive podem ser aplicadas de forma complementar (ZEHR, 2008, p. 243).

Portanto, não se pretende afastar o sistema formal, uma vez que a Justiça Restaurativa pressupõe: 1) a identificação de autores e vítimas, não sendo aplicada quando há dúvida ou indeterminação quanto aos sujeitos; 2) o reconhecimento da conduta que gerou danos, também não sendo aplicada quando há dúvidas sobre os fatos⁹ e 3) a voluntariedade dos sujeitos¹⁰, igualmente não sendo aplicada quando algum dos sujeitos se recusa a participar (ARLÉ, 2021, p. 73-74)¹¹.

Ao contrapor justiça retributiva e restaurativa, como opostos inconciliáveis, ignora-se que, no sistema penal retributivo, apesar de difícil, é possível obter resultados restaurativos.

⁹ A necessidade de prévio reconhecimento de responsabilidade pelo autor do fato inclusive está prevista no art. 2.º, parágrafo 1.º da Resolução nº 225/2016 do Conselho Nacional de Justiça (CNJ).

¹⁰ O princípio da voluntariedade, basilar da Justiça Restaurativa, pode ser flexibilizado em contextos judiciais. Sobre o tema, vide: SILVA; ALVES; SIQUEIRA, 2021.

¹¹ Tais pressupostos são particularmente relevantes para os encontros coletivos, embora possam ser flexibilizados em casos concretos, em práticas parcialmente restaurativas, voltadas, por exemplo, ao apoio à vítima, ao ofensor e à comunidade, isoladamente considerados. Nessas ocasiões, é possível aplicar, em alguma medida, a Justiça Restaurativa, ainda que não estejam identificados todos os envolvidos, que haja dúvida quantos aos fatos ou que os sujeitos se recusem a participar.

Por outro lado, é possível que práticas ditas restaurativas adotem uma abordagem focada no passado e voltada à culpa, com resquícios retributivos (TONCHE, 2016, p. 131-142).

Além disso, ao contrapor, implicitamente, elege-se a justiça retributiva como paradigma a partir do qual todos os outros modelos devem ser pensados, reforçando, conseqüentemente, o modelo existente ao invés de desincentivá-lo. Na prática, isto faz com que a justiça restaurativa permaneça vinculada ao sistema de justiça oficial (TONCHE, 2016, p. 131-142), desestimulando, por exemplo, que ultrapasse os muros do judiciário e se torne uma prática comunitária.

Ainda mais grave, este atrelamento ao Judiciário e seu modelo atual traduz-se no tratamento da justiça restaurativa como uma espécie de “justiça subalterna”, isto é, inferior, que não possui a legitimidade das instâncias oficiais (TONCHE, 2016, p. 131-142).

Na prática, por vezes ela é exercida em programas de custo zero, que se tornam realidade pelo voluntarismo de mediadores, que, todavia, nem sempre possuem a formação esperada. Assim, tais programas são exercidos com pouca ou nenhuma infraestrutura e falta de financiamentos, apesar de uma contraditória pressão por produtividade e bons índices (TONCHE, 2016, p. 131-142).

Outra consequência da abordagem comparativa é uma aparente limitação da Justiça Restaurativa ao direito penal. Ocorre que, como será exaustivamente apresentado nesta pesquisa, o aprofundamento teórico e a consolidação das práticas restaurativas, têm demonstrado um maior campo de atuação, inclusive sendo objeto desta dissertação uma aplicação fora do campo penal e em casos não conflitivos, como parte da transformação de comunidades laborais.

Em resumo, deve-se ter cautela ao reforçar a contradição entre a Justiça Retributiva e a Justiça Restaurativa, uma vez que: 1) elas podem ser tidas como complementares; 2) as aplicações restaurativas atuais pressupõe certos elementos formados no sistema de justiça; 3) é possível obter resultados restaurativos no sistema oficial e respostas punitivas em práticas ditas restaurativas; 4) a comparação elege o modelo atual como paradigma, reforçando-o e subvalorizando os programas restaurativos e 5) o cenário teórico e prática atual da Justiça Restaurativa tem sinalizado um campo maior de aplicação.

Inclusive, pontua-se que a própria escolha da expressão “Justiça Restaurativa” para denominar e fazer referência ao conjunto de práticas, princípios e técnicas já existentes, foi motivada para realizar um paralelo com a “Justiça Retributiva”. Por isso, optou-se pelo termo

“justiça”, semanticamente ligado a sua aplicação no Judiciário, ao invés do termo “prática”, que remete às origens mais amplas e históricas (PELIZOLLI, 2015, p. 27)¹².

Apesar disso, reitera-se que a visão comparativa é um recurso didático importante, por exemplo, para a compreensão dos valores restaurativos, desde logo sinalizando que a Justiça Restaurativa como mais do que um método de resolução de conflitos, como será abordado a seguir.

1.5 REDUÇÃO A UM MÉTODO DE RESOLUÇÃO DE CONFLITOS: ELIMINANDO UMA CONFUSÃO CONCEITUAL

Outra definição de Justiça Restaurativa pode centrar-se nos processos restaurativos, associando sua execução à própria justiça restaurativa. Tal definição é encontrada na prática quando confunde-se a justiça restaurativa com o Círculo de Construção de Paz ou a Conferência vítima ofensor, por exemplo.

Porém, a Justiça Restaurativa não se confunde com o processo circular, sendo inclusive possível que uma sua aplicação não seja restaurativa, ao não considerar a necessidade dos envolvidos, por exemplo (CARVALHO, 2019, p. 229) e nem com a Conferência Vítima Ofensor, apenas outro método, que também não garante em si resultados restaurativos. Em suma, definir a Justiça Restaurativa como um método desconsidera a possibilidade de aplicar procedimentos restaurativos sem que o resultado seja restaurativo (COSTA, 2021, p. 289).

Outra confusão recorrente é igualar a Justiça Restaurativa à mediação. Uma possível causa para este engano é a existência de um método restaurativo denominado Mediação Vítima Ofensor, que inclusive tem sido substituído pelo termo Conferência Vítima Ofensor (ARLÉ, 2021, p. 78-79).

Entretanto, o mediador atua de forma neutra e o facilitador não o pode, devendo ao contrário conectar-se e comprometer-se com os sujeitos e interesses envolvidos, atuando com igual consideração (ARLÉ, 2021, p. 79).

Esta confusão reverbera-se em discursos que tratam a Justiça Restaurativa como um método de resolução de conflitos, assim como a conciliação e a mediação. Todavia, repita-se, a Justiça Restaurativa faz uso de certos métodos, que inclusive lhe são próprios, mas não

¹² Para os fins estritos deste trabalho, optou-se por usar o termo “Justiça Restaurativa”, consagrado na maioria dos documentos internacionais e nacionais sobre o tema, embora ciente de que, talvez, o termo “Práticas Restaurativas”, expresse melhor o sentido que se costuma dar no Brasil, direcionado a suas aplicações.

se confunde e tampouco se resume a eles. É antes o que se pretende alcançar com sua aplicação, o ideal a ser alcançado (ARLÉ, 2021, p. 101-102).

Dessa forma, a justiça restaurativa não é um método “alternativo” de resolução de conflitos porque ela sequer é um procedimento específico, e sim vale-se de certos métodos - como os círculos de construção de paz -, que, embora abstratamente não sejam restaurativos, possibilitam criar um ambiente favorável para os resultados restaurativos.

Sobre este ponto, é certo que há métodos considerados mais potencialmente restaurativos que outros, em especial pela possibilidade de participação da comunidade. Assim, é importante compreender os modelos de Justiça Restaurativa como um *continuum*, que vai do totalmente restaurativo até o não restaurativo, com graus e categorias entre os extremos (ZEHR, 2015, p. 77).

Dentro deste *continuum*, podem ter procedimentos que não envolvam a participação de todos. O procedimento totalmente restaurativo é aquele que conta com a participação de todos os envolvidos no conflito (ofensor, ofendido e comunidade). Porém, procedimentos que envolvam apenas o ofensor (p. ex. programas de tratamento e reabilitação), apenas o ofendido (p. ex. programas de assistência à vítima) e mesmo a comunidade de ofensores e de ofendidos (p. ex. painéis sobre o impacto das ofensas), também podem ser em alguma medida restaurativos (ZEHR, 2015, p. 77-80).

Sete questões nos auxiliam na análise da eficácia e do alinhamento dos modelos restaurativos, são elas: 1) O modelo adotado dá conta dos danos, das necessidades e das causas do dano para os envolvidos?; 2) É voltado às necessidades dos prejudicados?; 3) auxilia os ofensores a assumir suas responsabilidades?; 4) todos os interessados estão envolvidos?; 5) esse modelo oportuniza o diálogo e as decisões participativas?; 6) as partes estão sendo respeitadas e; 7) o modelo trata todos com igualdade? (ZEHR, 2015, p. 77).

Na Resolução n.º 12 de 2002 da ONU, o resultado restaurativo consiste no acordo construído no processo restaurativo para atender as necessidades individuais e coletivas e as responsabilidades das partes, bem como promover a reintegração da vítima e do ofensor.

Ainda, para um encontro ser considerado restaurativo, é preciso: 1) ser conduzido por facilitadores competentes e imparciais; 2) esforçar-se para ser inclusivo e colaborativo; 3) garantir a participação voluntária; 4) fomentar um ambiente de confidencialidade; 5) reconhecer convenções culturais; 6) ter como foco as necessidades; 7) respeitar todos os participantes; 8) validar a experiência da vítima; 9) identificar e afirmar as obrigações do

autor do ato danoso; 10) visar resultados transformativos e 11) observar suas limitações (MARSHALL; BOYACK; BOWEN, 2005, p. 273-276).

Em outras palavras, a Justiça Restaurativa pode ser definida como uma abordagem colaborativa e pacificadora, um processo em que os afetados por uma conduta se reúnem em um ambiente seguro e controlado para, por meio do diálogo e da partilha, construir coletivamente formas de lidar com determinada conduta e se relacionar (MARSHALL; BOYACK; BOWEN, 2005, p. 270).

Porém, o processo só é considerado restaurativo caso expresse os valores restaurativos, como: respeito, honestidade, humildade, cuidados mútuos, responsabilidade e verdade. De um lado, tais valores determinam o processo, que possui flexibilidade dentro do atendimento destes. De outro, o processo é que permite vivenciar os valores, por exemplo, tratando os participantes respeitosamente. Logo, “processo” e “valores” são inseparáveis no conceito de Justiça Restaurativa (MARSHALL; BOYACK; BOWEN, 2005, p. 270).

Desse modo, reduzir a Justiça Restaurativa a um método também ignora a possibilidade de aplicação de abordagens restaurativas, que também a integram, e podem ser aplicadas, por exemplo, quando o sujeito que causou o dano não foi identificado ou encontrado ou a vítima não quer ou não pode encontrá-lo (ZEHR, 2015, p. 73-79).

Neste sentido, podem se mencionar ainda: 1) os programas alternativos/de redirecionamento que objetivam oferecer uma alternativa aos processos criminais; 2) os programas de restabelecimento/terapêuticos, que funcionam, em regra, para reabilitar o ofensor por meio do foco na vítima, fazendo com que estes compreendam suas responsabilidades e 3) os programas de transição, que focam no dano sofrido pela vítima e na responsabilização do ofensor para auxiliar as vítimas e os ofensores à voltarem à comunidade, como por exemplo os círculos de apoio (ZEHR, 2015, p. 73-75).

Em outras palavras, definir justiça restaurativa como processo pode culminar em desvalorização dos seus princípios norteadores que permitem o bom desenvolvimento dos procedimentos para alcançar os resultados restaurativos, que só são assim avaliados/considerados tendo o nível de participação e os princípios como parâmetro.

Assim, sendo um conceito no mínimo incompleto, é necessário continuar o percurso teórico para compreender as múltiplas e complementares definições apresentadas por Zehr como forma de ilustrar a Justiça Restaurativa, o que será objeto do próximo subtópico.

1.6 AS MÚLTIPLAS E COMPLEMENTARES DEFINIÇÕES DE HOWARD ZEHR

Como dito anteriormente, para Zehr (2015, p. 13) o termo “Justiça Restaurativa” não se limita a um método de resolução de conflitos, mas antes abrange diversos programas e práticas que têm em seu núcleo um apanhado de princípios e valores, uma filosofia específica.

Os três princípios fundamentais são: 1) todo crime, antes de ser uma ofensa à lei, é uma ofensa as pessoas e a comunidade, que gera danos a essas, dos quais resultam necessidades; 2) danos geram obrigações de reparação; 3) a Justiça Restaurativa promove envolvimento e participação (ZEHR, 2015, p. 31).

Os 03 (três) pilares da Justiça Restaurativa são: 1) danos e necessidades, 2) obrigações e 3) engajamento. Sendo assim, ela vê o crime como um dano causado às pessoas, à comunidade e aos relacionamentos. Portanto, ela requer ao menos que se busque reparar os danos e atender as necessidades (ZEHR, 2015, p. 38-41).

Os danos, por sua vez, resultam em obrigações de responsabilização àqueles que os causaram, de modo que eles compreendam as consequências de seus comportamentos e assumam o compromisso de corrigir a situação criada na medida do possível. Para tanto, promove-se o engajamento/participação de todos os afetados (ZEHR, 2015, p. 38-41).

Um dos objetivos restaurativos é tratar o dano e atender as necessidades, o que deve ser feito prioritariamente pelo causador, mas pode ser assumido pela comunidade. Frisa-se que o ofensor também possui necessidades e, em alguma medida, seus comportamentos danosos pode ser uma resposta a não satisfação dessas necessidades. Portanto, considerando que a comunidade também é responsável pela ausência, a assunção de obrigação deve ocorrer de forma ativa, como fruto do engajamento dos sujeitos em processos inclusivos e participativos (ZEHR, 2015, p. 42-49).

A Justiça Restaurativa apresenta um sistema de valores positivos, com uma visão de mundo de como viver em comunidade de modo a favorecer a convivência, estruturando-se a partir do pressuposto de que todos estão interconectados, com foco nos três R: respeito, responsabilidade e relacionamento (ZEHR, 2015, p. 86).

Nesta visão, a Justiça Restaurativa também é marcada por valores, sendo os três principais: 1): respeito, o valor principal, uma vez que justiça é respeito, o qual significa compreender os outros, suas perspectivas e necessidades, reconhecendo seu valor; 2) humildade para compreender os limites do próprio conhecimento e como este foi formado

pelas experiências individuais e 3) maravilhamento, que constrói a habilidade de viver o desconhecido com prazer (ZEHR, 2008, p. 253).

Em outra perspectiva, os valores fundamentais são: respeito, cuidado, confiança e humildade. O respeito surge da escuta e validação das diferentes experiências, reconhecendo o valor e a dignidade intrínseco de cada sujeito. O cuidado advém do reconhecimento da humanidade compartilhada. A confiança permite equilibrar e distribuir o poder. A humildade, enfim, é importante para que as pessoas se abram para compreender o outro e aprender com ele (TOEWS, 2019, p. 32-33).

Ainda, pode-se dizer que para Zehr (2015, p. 24-52) a Justiça Restaurativa é: 1) uma visão de justiça com foco nas necessidades; 2) uma roda, que tem um eixo (consertar o malfeito) e quatro aros (a) o foco nos dados e nas necessidades, (b) as obrigações, (c) os processos inclusivos e cooperativos e (d) o envolvimento de todos que tem interesse na situação; 3) uma nova forma de fazer perguntas¹³; 4) uma flor, plantada no valor nuclear do respeito, que tem como miolo (finalidade) o conserto da situação e como pétalas (formas de fazer): a) a preocupação com as obrigações, b) a participação dos envolvidos, e c) os processos inclusivos e colaborativos; 5) uma visão de justiça informada pelo trauma¹⁴ e; 6) um modo de vida.

Neste sentido, a Justiça Restaurativa consolida valores compartilhados pelas diferentes sociedades, como o pressuposto de que todos são iguais em dignidade e estão interligados, de forma que todas as ações afetam os demais, sendo necessário considerar este impacto e as obrigações decorrentes antes de agir (ZEHR, 2008, p. 264-265).

Assim, para viver de modo restaurativo é necessário: 1) cuidar dos relacionamentos, reconhecendo que todos pertencem a uma teia; 2) conscientizar-se do impacto de cada ação sobre o outro e sobre o ambiente; 3) assumir a responsabilidade sobre as ações e seus impactos, buscando reparar os danos; 4) tratar todos com respeito; 5) tentar envolver os afetados pela situação na sua administração; 6) enxergar conflitos e danos como oportunidades; 7) escutar com profundidade e compaixão; 8) dialogar, mesmo com os

¹³ Tal conceituação está relacionada à mudança de paradigma entre Justiça Retributiva e Justiça Restaurativa, pela qual deixa-se de perguntar: 1) que lei foi violada?, 2) quem fez isso? e 3) o que ele merece? e passa-se a perguntar: 1) quem sofreu o dano?, 2) quais as suas necessidades; 3) quem tem obrigação de supri-las; 4) quais as causas desse ato?; 5) quem tem interesse na situação e 6) qual o processo apropriado para envolver os interessados no esforço de tratar as causas do ato e corrigir a situação? (ZEHR, 2008, p.258-259).

¹⁴ Para Zehr (2008, p. 27-40) existem três efeitos principais dos traumas (3 D's do trauma), quais sejam: 1) o desempoderamento, causado pela crise de auto-imagem; 2) a desconexão, causada pela crise de relacionamentos e 3) a desordem, causada pela crise de significado. Para ler mais sobre traumas, vide: YONDER (2018).

discordantes, e manter-se aberto, 9) ser cauteloso e não impor a verdade e 10) usar sensibilidade para enfrentar injustiças (ZEHR, 2012, p. 261-262).

Ainda, é preciso abordar e enfrentar os danos e as obrigações inerentes aos sistemas sociais, econômicos e políticos sob pena de perpetuar as violências e desigualdades. Em suma, “a Justiça Restaurativa deveria levar a uma Justiça Transformadora” (ZEHR, 2008, p. 244-245).

Em suma, Howard Zehr apresenta um conceito mais amplo de Justiça Restaurativa, para além do campo penal e dos métodos, como uma filosofia que parte de uma visão determinada de danos e princípios definidos para estimular processos inclusivos e colaborativos de construir comunidades a partir de um novo modo de viver.

Este conceito compreende os elementos considerados centrais da Justiça Restaurativa, que serão analisados neste trabalho posteriormente neste trabalho, e é aprofundado pela análise de outros conceitos correlatos a seguir apresentados.

1.7 OUTROS CONCEITOS CORRELATOS A NÍVEL INTERNACIONAL

Como um movimento aberto a contribuições, os conhecimentos teóricos e práticos sobre Justiça Restaurativa têm se expandido na medida em que sua aplicação alcança diferentes culturas e contextos.

Barb Toews (2019, p. 14-15), aluna de Howard Zehr, compartilhou sua experiência de trabalho na obra “Justiça Restaurativa para pessoas na prisão”., oportunidade em que relata o conhecimento construído em comunhão com os prisioneiros sobre como as práticas restaurativas podem transformar a cultura prisional e local rumo à construção de comunidades restaurativas.

Com base nesta experiência, conceitua a Justiça Restaurativa como uma forma de viver que requer comprometimento com certos valores e convida os sujeitos a agir como se já vivessem em uma comunidade restaurativa, a cuidar e curar a si mesmo, a tratar o outro como gostaria de ser tratado e a levar o discurso à prática (TOEWS, 2019, p. 104).

É uma forma de fazer justiça que engloba múltiplos indivíduos diferentes, respeitando-os, restaurando os relacionamentos, contribuindo para o bem comum e promovendo transformação social, na medida em que vivendo restaurativamente conquista-se a reciprocidade e reinventa-se a rede de relacionamentos, construindo sociedades mais

igualitárias, justas e mutuamente responsáveis. Em suma, viver de forma restaurativa carrega em si o potencial de criar uma sociedade restaurativa (TOEWS, 2019, p. 112-113).

Elizabeth Elliott (2018, p. 25-36) é outra autora relevante do movimento restaurativo. Ela conheceu a Justiça Restaurativa na década de 80 (oitenta) quando começou a trabalhar em presídios e comunidades como assistente social e criminologista e escrevia sua tese de doutorado. Suas 03 (três) décadas de atuação e estudos teóricos foram relatadas na obra “Segurança e Cuidado: Justiça Restaurativa e sociedades saudáveis” uma investigação transdisciplinar sobre os fundamentos da reação ocidental ao crime e ao dano conduzindo a uma nova visão da justiça – uma visão relacional e interdependente do mundo – uma visão libertadora que empodera os agentes para a transformação pessoal e social.

Elliott (2018, p. 36) sintetiza que: 1) em termos acadêmicos, a Justiça Restaurativa é um novo paradigma, com arcabouço filosófico e teórico próprios; 2) em termos de desenvolvimento da comunidade, é uma abordagem holística sustentada por valores que almeja a criação de sociedades pacífica e 3) em nível pessoal, é um modo de vida comprometido com a construção de relacionamentos mais saudáveis.

Conseqüentemente, a disseminação teórica e prática da Justiça Restaurativa pela comunidade possibilita permite: 1) criar relacionamentos baseados na verdade, confiança e transformação; 2) gerar maior capital social; 3) construir uma comunidade com maior prevenção ao dano; 4) tornar os cidadãos mais ativos e 5) fortalecer o ideal democrático (ELLIOTT, 2018, p. 268).

Fania Davis (2022, p. 9-24), por sua vez, é uma ativista do movimento negro, que se dedicou por mais de 25 anos à advocacia de direitos civis especializada na luta contra discriminação racial, reforçando suas qualidades belicosas, até que foi diagnosticada com cancer e precisou buscar novas formas de luta. Para tanto, largou a advocacia e, enquanto cursava seu doutorado em Estudos Indígenas na África, encontrou na Justiça Restaurativa uma forma de conciliar seu lado guerreiro com a curandeira interna que descobriu.

A cura de um dano interpessoal requer a mudança das situações que o possibilitaram ou fomentaram. Nesta perspectiva, a Justiça Restaurativa é um movimento social, um esforço coletivo, com múltiplos líderes e adeptos, apesar de descentralizado, que objetiva transformar estrutural social, instituições e indivíduos. Pensá-la de outra forma é tratar apenas o sintoma, mas não a causa, é regar as plantas e ignorar o solo (DAVIS, 2022, p. 47).

A Justiça Restaurativa em uma visão integral exige o comprometimento dos sujeitos como agentes não só de transformações individuais, mas também condutores de mudanças

sistêmicas. Não é possível praticar a Justiça Restaurativa, que visa curar danos, e ignorar danos e violências sistêmicas (DAVIS, 2022, p. 47, 113).

Desse modo, a Justiça Restaurativa como meio de mudança holística, nos níveis intrapessoal, interpessoal, intragrupal, intergrupar e sistêmico, possibilita sonhar com a mudança de paradigma de uma ética da separação, da dominação e do individualismo para uma ética da colaboração, do parceiro e da interrelação (DAVIS, 2022, p. 113).

No mesmo sentido, Johonna Turner, professora assistente de Justiça Restaurativa e Construção da Paz no Centro de Justiça e Construção da Paz da Eastern Mennonite University e codiretora do Zehr Institute for Restorative Justice, parte do seu local de mulher, negra, vítima de abuso sexual e adepta do abolicionismo penal para apresentar dez contribuições do feminismo racial crítico à Justiça Restaurativa (TURNER, 2019, p. 276).

Segundo a autora (2019, p. 282) as contribuições do feminismo racial crítico são observadas em 03 (três) planos: 1) consciência, 2) visão e 3) estratégia.

Quanto à 1) consciência, o feminismo racial crítico: 1.1) fomenta a integração entre identidade e experiências, permitindo que os sujeitos reconheçam sua posição diante das desigualdades estruturais (vítimas, opressores, cúmplices ou lutadores); 1.2) o compromisso com uma agenda antiviolença holística, que, inclusive, reconhece a interseccionalidade da violência e o papel do Estado e do sistema na perpetuação da violência e 1.3) o reconhecimento de histórias multifacetadas de danos, em que os sujeitos podem ocupar posições ora de vítima e ora de opressor (TURNER, 2019, p. 282-284).

Quanto à 2) visão, as feministas raciais críticas permitem uma ampliação do olhar restaurativo para enxergar: 2.1) as ideias e percepções daqueles mais afetados por múltiplas formas de violência, o que, por sua vez, acrescenta respostas criativas e permite cultivar uma imaginação mais vibrante; 2.2) uma visão política independente do sistema legal criminal para segurança; e 2.3) os sistemas de opressão e sua relação com danos individuais e institucionais (TURNER, 2019, p. 285-288).

Quanto às 3) contribuições estratégicas, o feminismo racial crítico fomenta: 3.1) o engajamento na educação política para dismantelar normas culturais e sociais nocivas; 3.2) a busca de estratégias de engajamento de longo prazo como pré-requisito ou opções alternativas para modelos de encontro primário; 3.3) o uso de iniciativas comunitárias organizadas para prevenir, intervir e responder aos danos; e 3.4) a capacidade para desafiar a violência dentro de redes informais não estatais (TURNER, 2019, p. 289-292).

Diante dessas contribuições, observa-se que uma abordagem feminista racial crítica para a Justiça Restaurativa requer uma Justiça pensada e construída com base na luta e participação de sujeitos capazes de romper com opressão institucionalizada pelo Estado e assumir o protagonismo na transformação de seus próprios conflitos e comunidades (TURNER, 2019, p. 294).

Neste cenário, a Justiça Restaurativa é compreendida como um movimento social contemporâneo por justiça social, que deve associar-se aos demais movimentos e lutas populares, com vistas a pôr fim ao ciclo da violência, em especial a institucionalizada pelo Estado, pela construção de um espaço seguro que possibilite uma alternativa não violenta (STAUFFER; TURNER, 2019, p. 458).

Sendo assim, as novas gerações da Justiça Restaurativa, impulsionadas pelo envolvimento da comunidade e do voluntariado, e não por profissionais estritamente pagos, devem buscar a construção de comunidades baseadas em reciprocidades sociais, integrando valores e visão de justiça social que permita desafiar os desequilíbrios de poder interpessoal e relacional que refletem arranjos estruturais e sociais de poder e privilégio (STAUFFER; TURNER, 2019, p. 458).

Diante do exposto, observa-se que os conceitos apresentados são correlatos ao de Howard Zehr, não apresentando contrariedades, mas apenas dando ênfase em aspectos específicos, conforme o contexto de pesquisa dos autores, sem ignorar qualquer dos elementos que a compõem.

Considerando o sistema brasileiro de *Civil Law*, há um debate sobre a necessidade, ou não, de conceituar a Justiça Restaurativa em normas jurídicas. Sendo assim, a conceituação base para os profissionais do direito na atualidade é fruto de Resoluções dos Conselho Nacional do Ministério Público (CNMP) e de Justiça (CNJ), com força vinculante para todos os órgãos e membros. Tais documentos serão analisados no tópico posterior.

1.8 PRIMEIRAS TENTATIVAS NORMATIVAS DE DEFINIÇÃO BRASILEIRAS: O CONCEITO DA RESOLUÇÃO Nº 225/2016 DO CNJ

No Brasil, o movimento moderno¹⁵ da Justiça Restaurativa é marcado por 02 (dois) momentos principais. Primeiro, ocorreu a etapa de implantação, que durou entre 2005 e

¹⁵ O termo moderno é usado para referir-se às aplicações da década de 70 em diante, conscientes de que a Justiça Restaurativa é uma visão milenar de justiça que não se resume ao movimento atual. Além disso, não

2010, e teve como principais experiências os projetos-pilotos de São Paulo, do Rio Grande do Sul e do Distrito Federal (BRASIL, 2018, p. 113).

Neste período, foram realizados Simpósios de Justiça Restaurativa em Araçatuba/SP, Brasília/DF e Recife/PE, os quais originaram respectivamente a Carta de Araçatuba, que enuncia princípios e valores da Justiça Restaurativa e as Carta de Brasília e de Recife, que ratificaram e consolidaram o teor das cartas anteriores, servindo como referências históricas e conceituais, ainda que sem força normativa ou vinculante (CASTRO, 2020, p. 82).

Nesse período, merece destaque o Programa Nacional de Direitos Humanos (PNDH-3), aprovado pelo Decreto n.º 7.037, de 21 de dezembro de 2009, que inclui explicitamente a Justiça Restaurativa em suas diretrizes. A diretriz “17” enfoca a promoção de uma justiça mais acessível, ágil e efetiva para garantir e defender os direitos, incentivando projetos de Justiça Restaurativa. Já a diretriz “19” aborda o fortalecimento dos princípios democráticos e dos Direitos Humanos na educação formal, prevendo o desenvolvimento de estratégias de Justiça Restaurativa (BRASIL, 2009).

Em seguida, ocorreu a etapa institucionalização-expansão, que tem como marcos: 1) a Resolução n.º 125/2010, que criou uma política pública de incentivo e de aperfeiçoamento dos mecanismos consensuais de solução de litígios, inclusive estimulando a criação de programas de mediação penal e de procedimentos restaurativos¹⁶ e 2) a Resolução n.º 225/2016 do CNJ (BRASIL, 2018, p. 113)¹⁷.

Antes dela, porém, a Lei n.º 12.594/2012, que Institui o Sistema Nacional de Atendimento Socioeducativo (SINASE) e regulamenta a execução das medidas socioeducativas destinadas a adolescente que pratique ato infracional, trouxe em seu art. 35 uma menção expressa a prioridade às práticas restaurativas¹⁸, o que permitiu a ampliação da Justiça Restaurativa nestes contextos (BRASIL, 2012).

Outros marcos importantes foram: 1) o Código de Processo Civil (CPC/2015), que priorizou os meios consensuais, dando maior autonomia aos sujeitos; 2) a Lei de Mediação

há consenso quanto às primeiras práticas brasileiras. Por exemplo, no final dos anos 90 já eram aplicados os círculos restaurativos, desenvolvidos por Dominic Barter em favelas cariocas (EL PAÍS, 2019).

¹⁶ A menção à justiça restaurativa ocorreu por meio da Emenda n. 1 à Resolução 125 de janeiro de 2013.

¹⁷ Frisa-se que as Resoluções do CNJ, inseridas no contexto dos “atos regulamentares” previstos no art. 103-B, § 4º, I da CRFB/88, são dotadas de força vinculante, ou seja, obrigam todos os órgãos e membros do Judiciário às suas determinações, exceto o Supremo, conforme definido no art. 1ª da Resolução n.º 216/2016.

¹⁸ Art. 35. A execução das medidas socioeducativas rege-se-á pelos seguintes princípios: ...) III - prioridade a práticas ou medidas que sejam restaurativas e, sempre que possível, atendam às necessidades das vítimas;

(Lei n.º 13.140/2015) e 3) a Resolução n.º 118/2014 do Conselho Nacional do Ministério Público (CNMP)¹⁹.

A Resolução n.º 118/2014 do CNMP menciona as práticas restaurativas como mecanismos de autocomposição (art. 1º, parágrafo único)²⁰ e as recomenda como forma de harmonizar os diferentes interesses (art. 13)²¹, garantindo a participação de múltiplos afetados nos encontros e na construção de “planos restaurativos” (art. 14)²².

Trata-se de um marco importante, uma vez que as práticas restaurativas já eram uma realidade no Ministério Público, mas sem regulamentação legal. Ainda assim, não há neste normativo um conceito e suas possibilidades de aplicação parecem limitadas ao contexto criminal. Dessa forma, aparentemente, a resolução não visava esgotar o assunto, apenas abrir a possibilidade de aplicação da Justiça Restaurativa no âmbito ministerial.

A Resolução n.º 225/2016 do CNJ, elaborada por um grupo de trabalho, composto por magistrados com experiência em práticas restaurativas, foi o documento normativo responsável por uniformizar, no território nacional, as orientações acerca da Justiça Restaurativa, a fim de evitar disparidades de trato quando de sua implementação, no seu artigo 1º *caput*, um conceito legal de Justiça Restaurativa que: “constitui-se como um conjunto ordenado e sistêmico de princípios, métodos, técnicas e atividades próprias, que visa à conscientização sobre os fatores relacionais, institucionais e sociais motivadores de conflitos e violência, e por meio do qual os conflitos que geram dano, concreto ou abstrato, são solucionados de modo estruturado na seguinte forma” (BRASIL, 2016).

Nesse sentido, para que a Justiça Restaurativa ocorra é necessário “a participação do ofensor, e, quando houver, da vítima, bem como, das suas famílias e dos demais envolvidos no fato danoso, com a presença dos representantes da comunidade direta ou indiretamente

¹⁹ As resoluções do CNMP estão inseridas no conceito de “atos regulamentares” permitidos em matérias de sua competência pelo art. 130-A, § 2º, I da CRFB/88.

²⁰ “Art. 1.º. Fica instituída a Política Nacional de Incentivo à autocomposição no âmbito do Ministério Público, com o objetivo de assegurar a promoção da justiça e a máxima efetividade dos direitos e interesses que envolvem a atuação da Instituição. Parágrafo único. Ao Ministério Público brasileiro incumbe implementar e adotar **mecanismos de autocomposição**, como a negociação, a mediação, a conciliação, o **processo restaurativo** e as convenções processuais, bem assim prestar atendimento e orientação ao cidadão sobre tais mecanismos” (grifos nossos).

²¹ “Art. 13. As práticas restaurativas são recomendadas nas situações para as quais seja viável a busca da reparação dos efeitos da infração por intermédio da harmonização entre o (s) seu (s) autor (es) e a (s) vítima (s), com o objetivo de restaurar o convívio social e a efetiva pacificação dos relacionamentos”.

²² “Art. 14. Nas práticas restaurativas desenvolvidas pelo Ministério Público, o infrator, a vítima e quaisquer outras pessoas ou setores, públicos ou privados, da comunidade afetada, com a ajuda de um facilitador, participam conjuntamente de encontros, visando à formulação de um plano restaurativo para a reparação ou minoração do dano, a reintegração do infrator e a harmonização social”.

atingida pelo fato e de um ou mais facilitadores restaurativos” (art. 1.º inciso I da Resolução n.º 225/2016) (BRASIL, 2016).

Observa-se que o conceito, apesar de ainda centrado no campo do Direito Penal, aponta para a amplitude da Justiça Restaurativa, que não se limita a princípios, métodos, técnicas ou atividades próprias, embora contemple todos esses elementos (CASTRO, 2020).

Além disso, apresenta como objetivo a “conscientização sobre os fatores relacionais, institucionais e sociais motivadores de conflitos e violências”, sinalizando desde logo o potencial da Justiça Restaurativa não apenas para modificar pessoas e relacionamentos, mas também instituições e comunidades, reconhecendo sua capacidade transformativa.

Reconhece, ainda, importância da participação ampliada, englobando família, afetados pelo conflito e comunidade, o que é reforçado no *caput* do artigo 8.^{o23} e no artigo 9.^{o24} da Resolução nº 225/2016, ao tratar do procedimento restaurativo. Neste sentido, a Resolução favorece a participação da comunidade, reconhecendo os benefícios desta, que serão melhor abordados em tópico próprio.

O art. 2º da Resolução 225/2016 do CNJ também apresenta uma lista exemplificativa de princípios restaurativos, sendo eles: “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” (BRASIL, 2016).

Desse modo, apresenta princípios tipicamente restaurativos, como: a corresponsabilidade, a reparação dos danos, o atendimento às necessidades de todos os envolvidos, a voluntariedade, a imparcialidade²⁵, a participação, o empoderamento, a consensualidade e a confidencialidade, que serão melhor explorados posteriormente.

Um procedimento para ser considerado restaurativo requer a participação voluntária dos envolvidos. Ninguém deve ser coagido a participar, tampouco a continuar no processo e/ou ser compelido a se comunicar contra a sua vontade. Consequentemente, o procedimento

²³ “Art. 8.º Os procedimentos restaurativos consistem em sessões coordenadas, realizadas com a participação dos envolvidos de forma voluntária, das famílias, juntamente com a Rede de Garantia de Direito local e com a participação da comunidade para que, a partir da solução obtida, possa ser evitada a recidiva do fato danoso, vedada qualquer forma de coação ou a emissão de intimação judicial para as sessões” (BRASIL, 2016).

²⁴ “Art. 9.º As técnicas autocompositivas do método consensual utilizadas pelos facilitadores restaurativos buscarão incluir, além das pessoas referidas no art. 1º, § 1º, V, a, desta Resolução, aqueles que, em relação ao fato danoso, direta ou indiretamente: I – sejam responsáveis por esse fato; II – foram afetadas ou sofrerão as consequências desse fato; III – possam apoiar os envolvidos no referido fato, contribuindo de modo que não haja recidiva” (BRASIL, 2016).

²⁵ Tal princípio deve ser interpretado com ressalvas no que diz respeito à postura do facilitador, como será melhor exposto em outro tópico.

não é restaurativo se os participantes estão presentes sob coação ou se for esperado que falem, ajam ou decidam sobre o que está sendo discutido de maneira contrária a seus desejos e necessidades (MARSHALL; BOYACK; BOWEN, 2005, p. 274).

A coerção inviabilizaria o sucesso das práticas restaurativas, que necessitam de engajamento e de sincera abertura das partes, para alcançar o resultado restaurativo (SILVA, 2007, p. 38).

Para que as partes possam compreender e decidir com segurança se querem participar ou não, ao ser-lhes sugerir a aplicação da Justiça Restaurativa, deve-lhes ser esclarecido o que é a Justiça Restaurativa, sua forma de execução e suas consequências, além de incluir os ônus e bônus explicando a execução e as consequências do processo judicial (BIANCHINI, 2012, p.118-126), conforme o artigo 2.º, §3.º da Resolução n.º 225/2016 do CNJ²⁶

Além disso, trata como princípios a urbanidade, a informalidade e a celeridade. A urbanidade pode ser entendida como formalidades e procedimentos que demonstram boas maneiras e respeito entre os cidadãos, sendo compatível com o respeito, princípio base da Justiça Restaurativa.

A informalidade é interpretada como forma de mitigar a linguagem própria, formal, característica do Judiciário, que por vezes dificulta a compreensão do direito para leigos. A Justiça Restaurativa, porém, adota procedimentos em que os envolvidos decidem coletivamente usando sua própria linguagem para expressar seus sentimentos.

Todavia, é questionável a inclusão da celeridade como um princípio restaurativo. Primeiramente, não se pode afirmar que a celeridade é sempre positiva, posto que a rapidez não significa necessariamente efetividade e pode, inclusive, significar uma aceitação irrefletida de um acordo, sem comprometimento com seu cumprimento.

Dito de outra forma, assim como os métodos autocompositivos não podem ser tomados como uma “alternativa” à demora do Judiciário, o que na prática pode inclusive prejudicar sua qualidade e efetividade devido a busca incessante pelo cumprimento de metas que, todavia, não impliquem em mudanças nos relacionamentos e na base do conflito, a Justiça Restaurativa também não pode ser mensurada pela régua do Judiciário.

No Judiciário, vige o princípio da autoridade da coisa julgada, que proíbe que a mesma jurisdição volte a ocupar-se de um caso previamente julgado por ela. Consequentemente, o

²⁶ “Art. 2.º da Resolução n.º 225/2016 (...) § 3.º Os participantes devem ser informados sobre o procedimento e sobre as possíveis consequências de sua participação, bem como do seu direito de solicitar orientação jurídica em qualquer estágio do procedimento” (BRASIL, 2016).

processo possui um tempo único, ou seja, um começo, um meio e um fim, com prazos bem definidos. Assim, o processo não acaba, necessariamente, quando o problema foi solucionado, mas quando não se pode mais questionar a decisão (coisa julgada formal e material) (SPENGLER; SPENGLER NETO, 2008, p. 41-42).

A Justiça Restaurativa, porém, exige um envolvimento profundo dos sujeitos que, por vezes, não é alcançado em um primeiro encontro e envolve esforços contínuos. Consequentemente, mesmo depois de um “acordo”, isto é, da assunção compartilhada de responsabilidades, é necessário um acompanhamento do cumprimento por parte do facilitador, que inclusive pode culminar em novas práticas e novos acordos. Logo, ela não pode ser submetida à lógica resolutiva e célere do Judiciário, uma vez que os conflitos, inerentes à comunidade, têm seu tempo próprio.

A Justiça Restaurativa requer um tempo de preparação adequado para permitir a realização dos encontros necessários. Frequentemente, é necessário um número maior de encontros do que nas audiências de um procedimento comum ordinário, por exemplo, para alcançar resultados restaurativos (MENDES; ROSENBLATT, 2021, p. 74).

No entanto, a utilização desarticulada dos princípios da dogmática processual penal, ao invés de beneficiar as partes, representa um risco de que a justiça restaurativa seja utilizada para fortalecer a eficiência do próprio modelo punitivo. De fato, uma aplicação focada apenas (ou principalmente) na produtividade e na eficiência não apenas se afasta dos princípios e valores que devem guiar as práticas restaurativas, mas também pode levar a uma inversão desses princípios. Isso pode fazer com que a justiça restaurativa se torne apenas mais um mecanismo jurídico comum, perdendo sua inovação e potencial transformador (MENDES; ROSENBLATT, 2021, p. 75).

Além disso, é importante afastar a ideia de que a Justiça Restaurativa busca necessariamente celeridade e menor duração em comparação ao procedimento de justiça convencional. É perigoso associar esse paradigma de justiça à diminuição da quantidade de demandas direcionadas ao Judiciário. Portanto, não se deve buscar a implementação das práticas de Justiça Restaurativa apenas com o objetivo de "aliviar" o sistema judicial, pois isso comprometeria sua essência.

A Justiça Restaurativa, que se baseia amplamente no diálogo e na negociação consensual, não pode ser limitada a um número pré-determinado de sessões ou encontros em nome da rapidez. Cada caso deve ser tratado individualmente, levando em consideração

todos os detalhes importantes para que um plano de ação viável seja elaborado (ABREU; JESUS, 2022, p. 359-360).

Essa abordagem é um avanço em relação ao modelo punitivo atual, que é caracterizado pela mecanização e sequencialidade dos atos procedimentais. Enquanto a justiça convencional busca concentrar os atos em uma única audiência para otimizar tempo e energia, a Justiça Restaurativa não tem esse objetivo. O restaurativismo não possui rigidez formal ou protocolar, e é essencial permitir a expressividade dos participantes (ABREU; JESUS, 2022, p. 359-360).

Diante do exposto, conclui-se que a Resolução²⁷ enfatiza elementos centrais dos conceitos anteriormente apresentados, tais como: 1) participação ampliada dos interessados nos procedimentos restaurativos e foco 2) nas necessidades dos envolvidos, 3) na responsabilização ativa daqueles que direta e indiretamente causaram danos e 4) no empoderamento da comunidade (CASTRO, 2020, p. 46).

Em outras palavras, reforçam-se alguns princípios expostos por Zehr, como voluntariedade, consensualidade e confidencialidade, abordando a corresponsabilidade individual e coletiva, o empoderamento social, as causas do conflito e as necessidades, possibilitando a reparação dos danos e consequente responsabilização e, ainda, o restabelecimento das relações interpessoais e sociais, sem ignorar a necessidade, para tanto, de “métodos, técnicas e atividades próprias”, isto é, processos colaborativos e inclusivos.

Neste sentido, a definição formulada é, a um só tempo, ampla o suficiente para contemplar os diferentes movimentos restaurativos, que são essencialmente dinâmicos e se transformam ao longo do tempo, e finalisticamente restrita, de modo a não autorizar implementações e apropriações que se afastem dos princípios e valores restaurativos (PENIDO, 2019).

Outra previsão normativa consta na Política de Prevenção e Enfrentamento do Assédio Moral, do Assédio Sexual e da Discriminação no âmbito do Poder Judiciário, estabelecida pela Resolução n.º 351/2020 do CNJ, a qual reconhece que a implementação de práticas restaurativas nos tribunais pode ser uma alternativa para a resolução de conflitos internos e a promoção de um ambiente de trabalho saudável. Nesse sentido, a política prevê que a justiça restaurativa seja incentivada como uma estratégia institucional para prevenir e

²⁷ O CNJ disponibiliza publicações sobre a Resolução 225/2016 e o cenário da Justiça Restaurativa, quais sejam: "Justiça Restaurativa: horizontes a partir da Resolução CNJ 225", publicada em 2016; a pesquisa "Pilotando a Justiça Restaurativa: o papel do Judiciário", publicada em 2017; e mais recentemente, em junho de 2019, a pesquisa "Mapeamento dos programas de Justiça Restaurativa"

combater o assédio e a discriminação nas relações de trabalho e organizacionais dentro dos tribunais (SILVA NETO; MEDEIROS, 2021, p. 93).

No Tribunal de Justiça do Estado do Pará (TJPA) (2021), a Coordenadoria de Justiça Restaurativa desenvolveu um Plano de Ações, intitulado “Justiça Restaurativa: Construindo Paz e Bem Viver”, que pressupõe, ainda que de forma implícita, o conceito de Justiça Restaurativa adotado por Nirson da Silva Neto (2022), como uma forma de imaginar e viver a Justiça, não apenas em situações conflitivas, mas também na sua prevenção e, principalmente, voltada à construção sustentável da paz pela transformação de fatores estruturais, institucionais, culturais e históricos que contribuem à produção e reprodução de violações a pessoas e relacionamentos, assim como ao ambiente e os seres que nele habitam.

Esta Política Judiciária, transversal e intersetorial, possui 12 (doze) eixos de atuação, quais sejam: 1) Justiça restaurativa na defesa, proteção e promoção de direitos de crianças e adolescentes; 2) Justiça restaurativa na prevenção e enfrentamento da violência doméstica, familiar e de gênero; 3) Justiça restaurativa no sistema de justiça criminal e de execuções penais; 4) Justiça restaurativa e atenção às vítimas de crimes, atos infracionais e outros eventos traumatogênicos; 5) Justiça restaurativa nos Centros Judiciários de Solução de Conflitos e Cidadania; 6) Justiça restaurativa no tratamento de conflitos fundiários, agrários e socioambientais; 7) Justiça restaurativa no tratamento de conflitos que envolvem relações étnico-raciais e interculturais; 8) formação e supervisão de facilitadores e multiplicadores/instrutores de justiça restaurativa; 9) sensibilização e disseminação social da justiça restaurativa; 10) comunicação não violenta, saúde e qualidade de vida no ambiente de trabalho e organizacional do TJPA; 11) Justiça restaurativa, atuação em rede e parcerias interinstitucionais; e 12) governança compartilhada, inclusiva e colaborativa da justiça restaurativa (TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO PARÁ, 2021).

Logo, o conceito adotado pela Resolução n.º 351/2020 do CNJ permite pensar a Justiça Restaurativa em casos de assédio moral no trabalho o que, associado a Política Judiciária do Pará, permite pensar a Justiça Restaurativa para além do conflito instaurado, mas também como forma de preveni-lo e transformar pessoas e relacionamentos para construir comunidades laborais restaurativas, como será abordado em tópicos seguintes.

Neste sentido, os conceitos normativos apresentados revelam o desenvolvimento prático e teórico da Justiça Restaurativa no Brasil, que culminou em conceitos e práticas genuinamente brasileiros, como será exposto a seguir.

1.9 CONCEITOS BRASILEIROS CORRELATOS

No Brasil, a aplicação da Justiça Restaurativa é marcada por: 1) aplicação estatal, sendo a comunidade, no máximo, convidada a participar dos processos, sem, no entanto, possuir iniciativa própria; 2) voluntariedade mitigada, uma vez que sua aplicação no Judiciário é precedida de “cartas-convites” que, pelo selo estatal, geram no destinatário o temor de se sujeitar ao processo penal e ser sentenciado com uma pena; 3) alta normatização, possivelmente uma consequência da adoção do *civil law*, que pode limitar a variedade das práticas restaurativas e 4) prevalência do paradigma jurídico, uma vez que é o Estado que está lançando as bases para a aplicação que ocorre especialmente no âmbito do sistema de justiça (MENDES, 2020, p. 77-84).

Ademais, construir respostas restaurativas para os conflitos sociais que surgem das violências estruturais é um desafio. No Brasil é preciso considerar o impacto da colonização na formação das subjetividades da população, permeadas por autoritarismo, punitivismo, passividade, racismo, machismo e pela contínua reprodução dos mecanismos que perpetuam a violência e a opressão (ORTH; GRAF, 2020, p. 38), para evitar cair na armadilha de ser cooptado pela estrutura social que perpetua a violência e a opressão (GRAF; CAMPOS; PONTAROLO, 2021, p. 114-116).

Assim, diante dessas e outras particularidades do contexto brasileiro, Paloma Graf, advogada e Gláucia Orth, psicóloga, ambas mulheres²⁸, facilitadoras e instrutoras de cursos de Justiça Restaurativa e coordenadoras do Grupo de Estudos em Justiça Restaurativa - GEJUR da Universidade Estadual de Ponta Grossa²⁹, que publicou as seguintes obras como condensação do seu estudo: “Diálogos sobre justiça restaurativa: reflexões entre GEJUR/UEPG e CJR/OABSP” (2021) e “Estudos em Justiça Restaurativa GEJUR - UEPG” (2023),

²⁸ O artigo "Uma justiça feminina? A brasilidade restaurativa construída por mulheres" (2021) problematiza o etiquetamento da justiça restaurativa como uma “justiça feminina”, que é reforçado pela predominância expressiva de pesquisadoras mulheres, e suas vantagens e desvantagens no contexto brasileiro (MACEDO, ADVINCULA; GRAF; SOARES, 2021, p. 93-94). Nesta toada, o artigo “A ética do cuidado e os desafios da justiça restaurativa no Brasil” (2020) retrata a criatividade, o afeto, o cuidado e a sensibilidade, como qualidades historicamente associadas ao feminino, como arquétipo, relacionado a ética do cuidado, e sua resignificação na atualidade como imprescindíveis à continuidade da vida e à humanização das relações visando a construção de uma cultura de paz (ORTH; MUNIZ; DIAS, 2020, p. 194).

²⁹ O grupo atualmente aborda os seguintes tópicos: 1.1. Justiça Restaurativa na Justiça Federal 1.2. Justiça Criminal Restaurativa 1.3. Procedimento Administrativo Disciplinar Restaurativo 1.4. Justiça Restaurativa e Segurança Pública 1.5. Justiça Restaurativa e Direito do Trabalho 1.6. Justiça Restaurativa e Relações Raciais 1.7. Justiça Restaurativa e Sistema de Justiça Distópico 1.8. Advogado Facilitador Dativo 1.9. Justiça Restaurativa nos Órgãos de Controle 1.10. Justiça Restaurativa e Demandas Estruturais 1.11. Abordagem Organizacional Restaurativa.

organizaram um movimento para “Sulear³⁰ a Justiça Restaurativa”, tendo consolidado os artigos em dois volumes de obra de mesmo nome.

As referidas pesquisadoras (2020, p. 22) defendem que o movimento restaurativo brasileiro precisa sulear, ou seja, considerar a violência estrutural e as populações historicamente marginalizadas desde a formação do Estado brasileiro, inclusive reconhecendo e honrando os conhecimentos dos povos originários, com vistas a promover um processo de emancipação coletiva de forma condizente com as demandas da população local e coerente com os princípios e valores restaurativos.

Nesse processo, é crucial identificar as necessidades locais, respeitando a cultura e as peculiaridades regionais, a fim de atender às demandas específicas da comunidade, levando em consideração suas potencialidades e limitações, bem como as instituições locais, na medida do possível. Isso faz parte de uma estratégia que busca estabelecer uma justiça democrática e participativa, que faça sentido para os indivíduos envolvidos³¹ (ORTH; GRAF, 2020, p. 36).

Dessa forma, o potencial transformador requer reconhecimento e responsabilidade na criação de um espaço de acolhimento, partilha e conexão, que valorize a diversidade (GRAF; CAMPOS; PONTAROLO, 2021, p. 114-116) na construção de um ideal de justiça que compartilhe o poder entre as pessoas e a comunidade, emancipando-as para a criação de um sistema sustentável de transformação cultural e social como resposta e superação do trauma psicossocial (ORTH; GRAF, 2020, p. 36).

Assim, ao reimaginar a justiça restaurativa em uma abordagem maximalista e expandi-la, é possível atribuir a ela um status de estrutura de justiça que ofereça um ambiente diferenciado e transformador para o diálogo, fortalecendo as instituições locais que atendem às necessidades da comunidade e dos indivíduos em sua complexidade e integralidade (ORTH; GRAF, 2020, p. 37).

Este movimento pode valer-se do encontro restaurativo entre a criminologia crítica e a teoria decolonial, que apontam a necessidade de a Justiça Restaurativa combater violências estruturais, incluindo o processo de colonização. Porém, frisa-se, tal mistura de lentes não é

³⁰ A palavra “sulear” é empregada para criticar a simples importação de modelos do Norte (nortear), americanos e europeus, e fomentar o protagonismo do Sul Global na construção de modelos tecnológicos, culturais e econômicos que considerem a diversidade humana e as narrativas historicamente marginalizadas (ORTH; GRAF, 2020, p. 30).

³¹ O movimento suleador, alinhado com essa compreensão, adota uma perspectiva topocêntrica, que possibilita observar a realidade a partir do lugar do intérprete (ORTH, BOURGUIGNON, GRAF, 2020, p. 33).

o único ou o melhor ponto de partida para o movimento restaurativo brasileiro, mas uma opção para a “brasilidade restaurativa” (MENDES; ROSENBLATT, p. 77).

Mayara Carvalho (2019, p. 20-25) é outra pesquisadora brasileira que dedicou seu doutorado, publicado no livro “Justiça Restaurativa na Comunidade: uma experiência em Contagem-MG”, ao estudo do Programa Conjunto “Segurança com Cidadania: prevenindo a violência e fortalecendo a cidadania com foco em crianças, adolescentes e jovens em condições vulneráveis” desenvolvido em comunidades brasileiras na região administrativa do Nacional, município de Contagem/MG, como prática restaurativa de justiça comunitária, apresentando as singularidades e semelhanças de cada um desses paradigmas de justiça.

Carvalho (2019, p. 209-210) propõe uma realocação do conflito e da comunidade na compreensão do acesso à justiça, assim como na compreensão e no desenvolvimento do agir do Estado, mediante, por exemplo: 1) a elaboração de projetos de lei por espectadores de Teatro Legislativo; 2) a adequação do devido processo administrativo, conforme conversações constitucionais não-violentas; 3) a adoção de uma variedade de métodos adequados no tratamento de conflitos que envolvem o Estado; 4) a integração da narrativa dos cidadãos em planejamento, definições e avaliações do agir estatal; e 5) a consideração da sabedoria coletiva, por meio de práticas restaurativas, na gestão de políticas, programas, projetos e serviços públicos.

Em síntese, argumenta que, ao passo em que o acesso à justiça tenta romper com a histórica desconfiança/desconsideração da autonomia do outro, é essencial a efetiva incorporação e apropriação de métodos adequados à transformação de conflitos pela própria comunidade, pois enquanto o Estado for o grande ator social em questões essenciais à cidadania como a resolução, a gestão e a transformação de conflitos, continuaremos pautados num modelo de “estadania” (CARVALHO, 2019, p. 211)

A visão restaurativa de justiça fomenta a construção intencional de espaços seguros e cooperativos, os quais são baseados em narrativas e contações de histórias pessoais (*personal storytelling*) para: 1) desenvolver e aprofundar conexão, com pertencimento e significado; 2) satisfazer necessidades humanas básicas dos participantes; 3) quando for o caso, reparar danos e oferecer cuidado aos traumas individuais e coletivos; 4) administrar e transformar conflitos, relações e comunidades; 5) trabalhar os impactos, sejam intencionais ou não, de ações dos envolvidos em situações de interdependência; 6) quando apropriado, possibilitar a construção de um espaço seguro em que seja possível identificar os impactos causados pelo ato lesivo, bem como os pré-existentes que foram revelados por ela; 7) quando for o

caso, informar adequadamente as possibilidades de responsabilização ativa protagonizada pelos próprios sujeitos em relação às consequências dos seus atos e; 8) quando for o caso, garantir a participação e oferecer informações adequadas para que as pessoas indiretamente relacionadas ao fato assumam sua corresponsabilidade pelo ocorrido e prevenir e extinguir as violências individuais ou coletivas, físicas ou psicológicas, verbais ou não verbais, pontuais ou estruturais, motivadas ou imotivadas (CARVALHO, 2021, p. 25-26).

No mesmo sentido, Silva Neto (2021, p. 5-9) relata sua experiência de 15 (quinze) anos como facilitador e pesquisador da Justiça Restaurativa em conflitos étnico-raciais juntos aos povos e as comunidades tradicionais da Amazônia no livro “Justiça restaurativa e(m) conflitos étnico-raciais: estudo em torno de um quilombo na Amazônia brasileira”, no qual parte do estudo do processo de identificação da comunidade remanescente de quilombo de Patos do Ituqui em Santarém/PA para fornecer um modo ampliado de imaginar, praticar e viver a Justiça.

O processo de reconhecimento e titulação de uma comunidade como quilombola tem impactos significativos em vários aspectos da vida social, econômica, comunitária e subjetiva. Esse processo frequentemente envolve confrontos de interesses, negociações e tomadas de decisão pessoais, coletivas e políticas, incluindo deliberações que atravessam várias esferas institucionais (SILVA NETO; SANTOS, 2018, p. 19-20).

Tais deliberações, tanto no âmbito intra quanto no extracomunitário podem valer-se dos princípios e das práticas restaurativas haja vista que eles: 1) favorecem um diálogo inclusivo; 2) estimulam o respeito à alteridade e o reconhecimento mútuo; 3) fomentam a responsabilização ativa por parte de todos os sujeitos envolvidos (responsabilidade ampliada), 4) democratizando e humanizando os processos de tomada de decisão, sempre com 5) atenção às necessidades de todas as pessoas e grupos envolvidos e impactados pelo conflito (SILVA NETO; SANTOS, 2018, p. 19-20).

Neste contexto, Silva Neto (2022, p. 7) conceitua a Justiça Restaurativa como “uma forma de imaginar, praticar e viver a justiça”. Para tanto, serve-se processos colaborativos, participativos e inclusivos em que todos os afetados (pessoas e grupos) podem construir juntos formas de “acertar as coisas” (*make things right*), na medida do possível, por meio da assunção de obrigações (responsabilização ativa) de reparação e de atendimento das

necessidades, promovendo engajamento, evitando a ocorrência de outras ações lesivas e transformando construtivamente padrões estruturais, culturais, institucionais e históricos³².

É preciso uma abordagem crítica de justiça restaurativa que, para além das relações intersubjetivas, preocupe-se com a justiça social e ambiental (SILVA NETO, 2022, p. 10). Tal visão é enformada pela ideia de bem-viver como “harmonia entre o indivíduo com ele mesmo, entre o indivíduo e a sociedade, e entre a sociedade e o planeta com todos os seus seres” (TURINO, 2016, p. 15).

Com base neste olhar ecocêntrico (ou biocêntrico), que resgata a percepção ameríndia de bem-viver, os entes não-humanos (naturais) são reconhecidos como sujeitos de direito com valor intrínseco e, portanto, almeja a transformação de padrões de violência histórica e culturalmente enraizados, incluindo o ecocídio (SILVA NETO, 2022, p. 10).

Por este olhar, o ser humano é visto como ligado à natureza de forma indissociável. Considerando os impactos das ações, emerge uma responsabilidade intergeracional na prevenção e reparação de danos que afetam coletivamente o presente e o futuro e, por vezes, a própria existência da humanidade. Assim, a justiça restaurativa deve almejar respostas não apenas justas, mas também sustentáveis, congruentes com o equilíbrio homeostático que rege os sistemas naturais (SALM; SILVA NETO; PAMPLONA, 2019, p. 10).

Neste cenário, uma forma restaurativa de imaginar e viver a justiça envolve a construção de modos de vida sustentáveis que fomentem o bem-estar tanto para humanos quanto para entes não humanos. Isso inclui aprender a lidar com os danos sociais e

³² “Justiça restaurativa é uma forma de imaginar, praticar e viver a justiça que inclui, na medida do possível, autor(es) de um ato danoso, receptor(es) e comunidade(s) no processo de construção de respostas ativas a violações de pessoas, relacionamentos e ambientes habitados, gerando obrigações de reparação e atendimento de necessidades que podem ser encaminhadas de modo a evitar a ocorrência de outras ações lesivas e enfrentar os fatores subjacentes ao conflito – em outras palavras, acertar as coisas (*make things right*), na medida do possível. Numa acepção restaurativa, acertar as coisas significa promover a responsabilização ativa do causador do dano (*accountability*), obter-se a reparação e a cura (*healing*) para aqueles que o sofreram (ainda que meramente simbólicas em alguns casos), bem como favorecer-se o envolvimento (*engagement*) de representantes da comunidade e outros atores (como membros de agências estatais e organizações não governamentais, por exemplo) que possam contribuir no tratamento do conflito com fito à construção de encaminhamentos e à prevenção de ulteriores incidentes danosos, assim como à transformação construtiva dos padrões (estruturais, culturais, institucionais e históricos) subjacentes à conflitualidade. Desta forma, a justiça restaurativa implica o uso de metodologias colaborativas, participativas e inclusivas que trazem para o processo todas as pessoas e grupos afetados, acrescidos de outros atores que podem ajudar no tratamento da problemática. Conjuntamente, esses atores dialogam sobre o problema, trabalhando no desenvolvimento de planos de ação e na construção de respostas. Em geral, os participantes discutem responsabilidades e definem obrigações visando satisfazer as necessidades dos sujeitos afetados por uma determinada situação conflitiva, seja ela de curta, média ou longa duração. Ainda quando focadas em uma determinada questão, as abordagens restaurativas buscam promover direitos e atuar sobre os fatores subjacentes ao conflito com vistas a evitar a ocorrência de novos danos” (SILVA NETO, 2022, p. 7).

ambientais que geramos diariamente, muitos relacionados aos nossos padrões de produção e consumo de recursos naturais (SALM; SILVA NETO; PAMPLONA, 2019, p. 10).

Em um contexto de mudanças climáticas, a Justiça Restaurativa oferece oportunidades para superar a dicotomia entre humanidade e natureza e assim ressignificar os modos de vida, produção, comércio, consumo, socialização e exercício da cidadania. Para tanto, é preciso reposicionar os seres humanos nas relações ecológicas com os outros seres vivos e os lugares que habitam, conferindo particular atenção às cosmovisões, formas de vida e direitos das comunidades e povos tradicionais (SILVA NETO, 2022, p. 45).

Além disso, nos conflitos étnicos- raciais vivenciados nos povos e comunidades da Amazônia, a Justiça Restaurativa tem revelado seu potencial emancipatório como uma nova linguagem – não violenta e dialógica, embora não menos preocupada com a justiça e com a concretização histórica de direitos humanos – para expressar as lutas por reconhecimento traduzidas em termos identitários (SILVA NETO; MEDEIROS, 2020, p. 26).

Em suma, a Justiça Restaurativa tem o potencial de contribuir significativamente para a construção de sociedades justas, pacíficas e livres de violência e medo. Ela oferece novos caminhos para democratizar o acesso à justiça, desenvolver instituições eficazes e responsivas, e promover processos de tomada de decisão inclusivos e participativos. Esses processos levam em consideração os direitos, necessidades e responsabilidades dos diversos atores envolvidos em situações de conflito que resultam em danos (SILVA NETO; PAMPLONA; GUIMARÃES, 2020, p. 335-362).

A justiça restaurativa permite a prevenção e o enfrentamento de comportamentos prejudiciais, bem como a transformação construtiva dos padrões que perpetuam formas sutis e subjacentes de violência, muitas vezes imperceptíveis por estarem enraizadas nas estruturas socioculturais historicamente estabelecidas (SILVA NETO; PAMPLONA; GUIMARÃES, 2020, p. 335-362).

Em suma, a Justiça Restaurativa é compreendida como uma concepção de Justiça, uma forma de viver e imaginá-la que pode valer-se de diferentes práticas restaurativas, em regra classificadas como autocompositivas, mas que não excluem abordagens restaurativas por meio de políticas públicas e movimentos sociais, por exemplo.

O desenvolvimento do estudo teórico sobre a Justiça Restaurativa no Brasil, por esses e outros autores³³, culminou em maior disseminação das práticas e esforços para sua inclusão

³³ Para os fins deste trabalho, elegeram-se apenas alguns expoentes do cenário nacional considerando a sua contribuição na construção de um conceito brasileiro, sem contudo olvidar outros pesquisadores relevantes,

no ordenamento brasileiro. Neste sentido, vários projetos de lei atualmente em andamento ou já arquivados tratam sobre Justiça Restaurativa, como será abordado a seguir.

1.10 CONCEITOS PRESENTES EM PROJETOS DE LEI EM TRAMITAÇÃO E APROVADAS

Atualmente³⁴, existem 27 (vinte e sete) Projetos de Lei (PL) em tramitação que fazem menção à Justiça Restaurativa, conforme consulta no site da Câmara de Deputados, sendo os principais: 1) PL 5230/2020; 2) PL 9436/2017 e 3) o PL 2976/2019.

A título de exemplo, não exaustivo, outros PLs que preveem a aplicação da Justiça Restaurativa, embora não a conceituem, são: 1) PL 1785/2011, que objetiva incluir entre as incumbências dos estabelecimentos de ensino a promoção de ambiente escolar seguro e a adoção de estratégias de prevenção e combate ao *bullying* e, após a subemenda de adequação nº 02/2014, passou a prever os “círculos restaurativos”³⁵ e 2) PL 4588/2021, que dispõe sobre a Política Nacional de Proteção ao Produtor Rural e trata a disseminação de “método alternativos” dentre os quais a Justiça Restaurativa como um de instrumentos³⁶.

O PL 5230/2020, apensado ao PL 3890/2020, institui o Estatuto da Vítima, dedica um capítulo intitulado “Direito a Garantias no contexto dos serviços de Justiça Restaurativa”³⁷,

como: Pedro Scuro Neto, que no ano de 1999 efetuou a primeira publicação sobre o tema no Brasil; Dominic Barter, que aplicava justiça restaurativa desde o ano de 1995 na cidade do Rio de Janeiro; Leoberto Brancher, juiz de 1º grau à época, responsável pelo primeiro caso registrado com a utilização das técnicas restaurativas; Egberto Penido, juiz orientador dos trabalhos de Justiça Restaurativa do Grupo Gestor do Tribunal de Justiça do Estado de São Paulo e membro do Comitê Gestor de Justiça Restaurativa do Conselho Nacional de Justiça; Raffaella Pallamolla, autora da obra denominada: “Justiça Restaurativa: da teoria à prática” publicada pelo Instituto Brasileiro de Ciências Criminais, 2009, que se tornou um grande marco da Justiça Restaurativa; Petronella Boonen, educadora e coordenadora das Escolas de Perdão e Reconciliação - Brasil e Daniel Achutti, pesquisador de justiça restaurativa desde o ano de 2005, com foco nas interseções da justiça restaurativa com a justiça criminal, a partir de um olhar crítico. Além de Fernanda Rosenblatt, Renato Pinto, Renato De Vitto, Renato Tardelli Pereira, Marcelo Nalesso Salmaso e Vera de Andrade.

³⁴ Em 2020, estava em tramitação no Congresso Nacional: 1) o PL 8045/10, projeto de lei que altera o Código de Processo Penal e contempla uma comissão especial criada para dialogar sobre a inclusão das práticas restaurativas e 2) o PL 5621/19 que inclui na Lei 11.340/2008 (Lei Maria da Penha) um artigo possibilitando o encaminhamento dos envolvidos para oficinas de Justiça Restaurativas em casos de pedidos de medidas protetivas (ARLÉ, 2021, p. 69). O primeiro, porém, foi arquivado conforme o art. 3º da Resolução n. 33/2022 em 10/05/2023 e o segundo foi retirado em face do deferimento do Requerimento n. 243/2020 (que pedia a retirada), nos termos dos arts. 104, caput, e 114, VII, do RICD.

³⁵ Art. 4º objetivando a aplicação desta Lei, os sistemas de ensino e as instituições de ensino que os integram instituirão programas visando a: (...) IV – evitar tanto quanto possível a punição dos agressores, privilegiando mecanismos alternativos como, por exemplo, os “círculos restaurativos”, a fim de promover sua efetiva responsabilização e mudança de comportamento;

³⁶ Art. 6º São instrumentos da Política Nacional de Proteção ao Produtor Rural: (...) V – a disseminação de meios alternativos de resolução de conflitos, tais como a mediação, a conciliação e a justiça restaurativa”;

³⁷ “Art. 40. O Poder Público deve tomar medidas para garantir a proteção da vítima contra a revitimização, a intimidação e a retaliação, que devem ser aplicadas quando da prestação de serviços de justiça restaurativa.

dos quais destacam-se os seguintes direitos: proteção contra revitimização, intimidação e retaliação, consentimento livre e esclarecido e confidencialidade, alinhados aos princípios restaurativos, e alberga o seguinte conceito de Justiça Restaurativa, previsto no art. 2.º, inciso III: “processo voluntário que tem como objetivo a solução de problemas decorrentes de crimes patrimoniais, que envolve a participação do autor e da vítima, mediado por técnicos qualificados e imparciais”.

Verifica-se que o conceito confunde a Justiça Restaurativa com seus métodos, na medida em que a conceitua como um processo voluntário. Como já explicado, ela contempla métodos próprios tendo como elemento o uso de processos inclusivos, com participação ampliada, mas não se resume a eles.

Além disso, considerando os fins da própria legislação (proteção de vítimas), limita a aplicação da Justiça Restaurativa ao contexto criminal e, mais especificamente, aos crimes patrimoniais. Todavia, como já mencionado, a Justiça Restaurativa tem se expandido na medida em que tem sido aplicada em diferentes culturas e contextos, sendo este conceito “tímido” quanto às possibilidades hoje vislumbradas.

Ainda, o conceito menciona apenas a participação do autor e da vítima, ignorando os estudos quanto à importância da participação da comunidade, seja para apoiar os indivíduos, acompanhar o cumprimento das obrigações, garantir a consideração de outros interesses ou fortalecer os laços de identidade e pertencimento da própria comunidade, como será mencionado em tópico posterior.

Registre-se, também, que o conceito se refere à “mediado por técnicos qualificados e imparciais”. Porém, o papel do facilitador é diferente do mediador e não pressupõe imparcialidade.

Em um trocadilho, o mediador é imparcial e o facilitador é um participante *all-partial*, que acolhe todas as partes, dando suporte e empoderando os demais participantes conforme suas necessidades (SZEGO, 2013, p. 16, 37-38).

§ 1º As referidas medidas devem assegurar que as vítimas que decidam participar do processo de justiça restaurativa tenham acesso a serviços seguros e competentes, sujeitos pelo menos às seguintes condições: I – os serviços de justiça restaurativa só serão utilizados visando ao interesse da vítima, salvo por questões de segurança, e terão como base o consentimento livre e esclarecido da vítima, que pode revogá-lo a qualquer momento; II – antes de aceitar participar do processo de justiça restaurativa, a vítima deverá receber informações completas e imparciais sobre o processo e sobre os seus resultados potenciais, bem como informações sobre as formas de supervisão da aplicação de um eventual acordo; III – o autor do crime deverá tomar conhecimento dos elementos essenciais do processo; IV – o acordo será concluído a título voluntário e Zoderá ser considerado em qualquer processo penal posterior; V – é assegurada a confidencialidade das discussões de interesse privado ocorridas no âmbito da Justiça Restaurativa, salvo decisão em contrário adotada pelas partes”.

O PL 9436/2017, por sua vez, altera dispositivos do Código de Processo Penal Militar, dentre outras coisas, para possibilitar a aplicação de “Processos Restaurativos”, os quais conceitua como: “conjunto de práticas entre réu, ofendido, e facultativamente, seus familiares e representante da unidade militar onde o ofensor servia, voltadas para resolução de conflitos e reparação de danos advindos do delito, com base no diálogo entre as partes” (art. 498-B).

Desse modo, não limita a participação aos diretamente envolvidos, mas possibilita a participação da comunidade de referência (família) e possíveis apoiadores (colegas de trabalho), de forma a incluir outras perspectivas sobre o ocorrido.

O projeto faz menção a palavra “delitos”, sujeitando-se a menos crítica do anterior ao restringir o conceito, o que porém se justifica uma vez que voltado a aplicação em contextos de crimes militares.

Além de outras disposições específicas quanto a aplicação, o Projeto enumera certos princípios em tese restaurativos, quais sejam: “voluntariedade, celeridade, razoabilidade, mútuo respeito, confidencialidade e confiança” (art. 498-C).

Embora os princípios da voluntariedade, do mútuo respeito, da confidencialidade e da confiança sejam considerados restaurativos por grande parte dos teóricos, não havendo óbice ao princípio da razoabilidade, que é interpretado como forma de aproximar a reparação do dano aos delitos causados. No entanto, é questionável a inclusão da “celeridade”, como já exposto ao tratar da Resolução 225/2016 do CNJ.

O PL 2976/2019, apensado ao PL 9054/2017, foi fruto de um grupo de trabalho constituído de especialistas, acadêmicos e operadores do Direito formado na Comissão Especial do Código de Processo Penal e disciplina a prática de justiça restaurativa entre as pessoas atingidas por conflito de natureza criminal.

Embora não apresente um “conceito”, talvez por opção dos idealizadores, preocupa-se em listar os princípios que devem orientar a Justiça Restaurativa em seu art. 3º: “I – corresponsabilidade; II – reparação dos danos; III – atendimento às necessidades de todos os envolvidos; IV – informalidade; V – voluntariedade; VI – imparcialidade; VII – participação; VIII – fortalecimento; IX – consensualidade; X – confidencialidade; XI – urbanidade”.

Frisa-se que os princípios não repetem a celeridade e acrescenta o fortalecimento, reforçando o potencial transformador da Justiça Restaurativa. Desse modo, embora não conceitue de forma expressa a Justiça Restaurativa, apresenta os princípios, ponto

consensual entre os diferentes autores, que constituem seu contorno essencial e permitem avaliar as práticas restaurativas.

Além disso, estrutura o conceito de práticas restaurativas pela combinação dos seguintes elementos: 1) satisfação das necessidades; 2) responsabilização das pessoas que contribuíram direta ou indiretamente para a ocorrência do fato danoso; 3) fortalecimento da comunidade e 4) reparação dos danos, de forma semelhante ao que será proposto nesta dissertação.

O conceito apresentado não faz referência a crime, preferindo a expressão “fato danoso” como forma de ampliar as possibilidades de aplicação da Justiça Restaurativa e adotar uma linguagem menos estigmatizante, bem como menciona expressamente a participação da comunidade e outros sujeitos afetados pelo ato danoso.

Ademais, embora não haja legislação federal acerca da Justiça Restaurativa, existem diversas iniciativas legislativas municipais. Dentre elas, registra-se que no ano de 2023, no Estado do Pará foi aprovada a Lei n.º 21.948, de 19 de julho de 2023, no Município de Santarém/PA, primeira lei municipal do referido estado.

Tal instrumento define a Justiça Restaurativa como: “uma concepção de justiça que busca envolver todas as pessoas afetadas e interessadas no tratamento de conflitos, mediante a responsabilização ativa dos causadores de danos, a reparação e atenção às vítimas, o engajamento comunitário e a transformação dos fatores relacionais, institucionais, sociais e culturais motivadores de violências, com vistas à prevenção e não repetição de atos lesivos” (art. 2ª, §1º da Lei n.º 21.948/23 de Santarém/PA).

Observa-se, então, que a definição legal é o acolhimento da apresentada por Nirson da Silva Neto, exposta no tópico anterior, razão pela qual não será pormenorizada, sendo apenas exaltada como conceito normativo que reflete os avanços teóricos no tema.

Além disso, no mesmo ano também foi aprovada a Lei n.º 2.869/2023, de 23 de junho de 2023, no Estado do Amapá, primeira legislação estadual sobre o tema, que instituiu uma política estadual de práticas restaurativas, definidas como “um conjunto ordenado e sistêmico de princípios, métodos, técnicas e atividades próprias que visam à sensibilização e à abordagem dos fatores relacionais, institucionais e sociais motivadores de conflitos e violência, que geram dano e comprometem a convivência social, com atenção às necessidades legítimas das vítimas e dos ofensores à restauração dos danos sofridos e ao compartilhamento das responsabilidades e obrigações, visando à superação das causas e consequências dos conflitos” (art. 1º, parágrafo único da Lei n.º 2.869/2023 do Amapá).

De pronto, observa-se que a legislação optou pelo termo práticas restaurativas, ao invés de Justiça Restaurativa, provavelmente como forma de evitar a contraposição ao modelo de Justiça Retributivo e ampliar sua aplicação para os “setores da educação, assistência social, segurança, cultura, esporte e saúde, com foco na solução autocompositiva e qualificação das relações sociais, no tratamento de conflitos e problemas concretos e atuação na interrupção das espirais conflitivas, como forma de prevenir e reverter as cadeias de propagação da violência dentro e fora das escolas, das unidades que atuam na política de assistência social e cidadania, nas unidades que compõem as forças de segurança e nas unidades de saúde, esporte e cultura do Estado do Amapá (art. 2º, inciso VII da Lei n.º 2.869/2023 do Amapá).

Além disso, a definição não limita a Justiça Restaurativa a seus princípios, métodos ou técnicas, mas ao contrário, os engloba em um conceito que, inclusive, vai além do conflito e engloba violências e outras situações danosas, suas causas e consequências, em uma abordagem não apenas dos aspectos relacionais, como também institucionais e sociais.

Em suma, todos os conceitos apresentados, incluindo os normativos ora tratados, em diferentes representações e apresentações, giram em torno dos mesmos princípios e, embora apresentem a justiça restaurativa como uma filosofia, a atrelam a procedimentos inclusivos e colaborativos. Assim, para os fins deste trabalho, serão apresentados elementos comuns às práticas restaurativas, capazes de apresentar os contornos do conceito que será apresentado.

1.11 ELEMENTOS COMUNS ÀS PRÁTICAS RESTAURATIVAS

Para Bazemore e Schiff (2001, p. 206) os princípios centrais da Justiça Restaurativa são: 1) reparação de danos e relacionamentos; 2) envolvimento dos participantes e; 3) transformação das comunidades e do papel do governo a fim de encontrar meios de melhorar as condições sociais que possibilitaram o dano.

Sendo assim, embora seja um conceito em permanente construção e reconstrução, uma concepção restaurativa de justiça está estruturada, minimamente, nos seguintes pilares: 1) tratamento e, quando necessário, reparação dos danos sofridos pelas vítimas, tanto diretas quanto indiretas, abrangendo até mesmo pessoas e grupos de gerações anteriores; 2) responsabilização ativa ("*accountability*") com vistas a reparar, ainda que simbolicamente, os prejuízos sofridos, por meio do compartilhamento de responsabilidades entre todos os atores interessados e não somente pelos autores das ofensas e agentes diretamente implicados no conflito e 3) participação de todos os envolvidos e interessados no processo

de tratamento do conflito, incluindo as pessoas afetadas, seus familiares, apoiadores e representantes da comunidade em que a conflitualidade ocorreu (SILVA NETO; SANTOS, 2018, p. 17-18).

As práticas restaurativas têm em comum: 1) encontros individuais, coletivos e sessões de acompanhamento; 2) construção de um espaço com elementos que promovam conexão; 3) (cor)responsabilização (ampliada) dissociada dos paradigmas da culpa e da vergonha; 4) responsabilidade ativa, com a necessária compreensão dos efeitos das ações, de quais pessoas e de como foram afetadas (e assunção de obrigações); 5) policentrismo decisório com a contribuição direta dos interessados (incluindo a vítima) e de suas microcomunidades de apoio e referência e 6) escuta ativa das necessidades, sentimentos e percepções que permitam uma visão completa e complexa da questão para elaborar um plano de ações que visem atender às necessidades humanas em questão e reparar, na medida do possível, os danos eventualmente existentes (CARVALHO, 2019, p. 231).

Dos conceitos apresentados extraem-se certos elementos fundamentais, comuns às práticas restaurativas e especialmente relevantes para os fins deste trabalho, quais sejam: 1) foco no atendimento das necessidades; 2) processos inclusivos e 3) participação e responsabilização ativa³⁸, os quais serão melhor explicados a seguir.

1.11.1 Focos na reparação dos danos e no atendimento das necessidades

Para entender a relação entre necessidades e conflitos e entre estes e a transformação é útil pensar na metáfora do terremoto. Um terremoto resulta do deslocamento ou realinhamento de placas tectônicas. O local onde ocorre este deslocamento/realinhamento pode ser corretamente denominado como epicentro do tremor. Todavia, o efeito é sentido também nos arredores, ocorrendo vários episódios (HOOKER, 2019, p. 34).

Sendo assim, as necessidades são como o fenômeno geológico de movimentação das placas tectônicas que, embora possua um epicentro, repercute em vários episódios conflituosos que, isoladamente tratados, não atuam no epicentro (HOOKER, 2019, p. 34).

Os conflitos são ainda como sintomas de uma doença. Não basta tomar antitérmico e expectorante para tratar respectivamente a febre e a secreção. Tratá-los isoladamente pode,

³⁸ Não há qualquer inovação nos elementos apresentados, vez que são comuns aos principais conceitos de Justiça Restaurativa. Trata-se apenas de uniformização dos termos para os fins deste trabalho.

inclusive, mascarar a doença e dificultar as respostas imunológicas do próprio corpo e adoção de um tratamento específico do patógeno.

Da mesma forma, tratar os conflitos a partir de um episódio localizado espacial e temporalmente, ignorando seu possível enraizamento histórico, é no mínimo limitante, conduzindo a uma resposta somente parcial para a problemática (SILVA NETO, 2022, p. 9)

Dito de outra forma, o conflito, visto como evento isolado, acende o alerta para a análise do contexto (EVANS; VAANDERING, 2018, p. 90) é como uma isca que lançada ao mar tira os peixes da passividade que aparentemente se encontravam (EVANS; VAANDERING, 2018, p. 102).

Ele impulsiona o olhar criativo e curioso sobre as relações sociais e permite identificar, por exemplo, que condutas individuais e coletivas criaram seu contexto, que inclusive pode ser uma reação à omissão diante de uma violência (CARVALHO, 2021, p. 67).

Ao tratar cada episódio conflituoso como representação sintomática, trazendo à tona questões mais profundas, é possível iniciar a transformação a partir do epicentro, gerando resultados múltiplos e vibrantes (HOOKER, 2019, p. 34).

Em outras palavras, a conduta danosa surge como uma oportunidade para uma experiência compartilhada, uma jornada rumo ao conflito, que fomenta um maior senso de justiça ao abordar questões estruturais sem perder de vista a conduta isolada (LYUBANSKY; BARTER, 2011, p. 42).

O conflito é uma interação relacional, uma violação de pessoas e relacionamentos. Só há conflito se houver relacionamento (EVANS; VAANDERING, 2018, p. 89-91). Para os fins deste trabalho, o conflito é considerado natural, inerente às relações humanas (CARVALHO, 2019, p. 217-218) e causado pelo choque entre necessidades.

As necessidades aludem a situações ou estados que constituem uma privação do que é básico e essencial e que, conseqüentemente, relacionam-se à noção de dano, privação ou ofensa grave à pessoa (SOSA SACIO, 2013, p. 113-114).

Nesse sentido, necessidades humanas são as situações ou estados de caráter não intencional e inevitável que se constitui como privação do que é básico e imprescindível ao desenvolvimento humano e que coloca a pessoa – individual ou coletiva – em relação direta com a noção de dano, de privação ou de sofrimento grave, isto é, um estado de degeneração da qualidade de vida humana e de bem-estar que se mantém até que sobrevenha a satisfação das necessidades em níveis ótimos (GUSTIN, 1999, p. 27).

Os danos graves (*serious harm*), também traduzidos por sérios prejuízos, denotam, simultaneamente, um duplo dano. O primeiro é físico, o qual impossibilita ou dificulta que os indivíduos usufruam de condições favoráveis de vida e que participem satisfatoriamente da comunidade (PEREIRA, 2022, p. 69).

O segundo é racional ou cognitivo, o qual, integrado ao dano físico, inviabiliza que o indivíduo possua autonomia básica para agir de modo informado (isto é, com conhecimento atualizado da circunstância) e de modo discernido (juízo moral acerca da circunstância apreendida) (PEREIRA, 2002, p. 69).

Dito de outro modo, as necessidades humanas referem-se às situações consideradas urgentes e essenciais às pessoas, aquelas que inevitavelmente devem ser satisfeitas, uma vez que colocam em risco a sua própria existência (SOSA SACIO, 2013, p. 111).

Embora sua enumeração varie de acordo com os referenciais dos autores³⁹, elas apresentam certas características comuns, que permitem identificá-las, são elas: 1) inevitabilidade, pois são fatos inevitáveis da realidade, fora do controle humano; 2) possibilidade de gerar danos graves em caso de insatisfação; 3) universalização, uma vez que aplicam-se a toda a pessoa humana, embora a sua satisfação possa dar-se de forma diferenciada; 4) objetividade haja vista que não dependem das opiniões ou preferências individuais e; 5) precedência, pois possuem gradual superioridade moral em relação aos desejos (SOSA SACIO, 2013, p. 111).

Elas podem ainda ser vistas como recursos que a vida precisa para se sustentar. Todos os seres humanos possuem as mesmas necessidades e tudo que é feito, inclusive as ações violentas, é para atendê-las (ROSENBERG, 2020, p. 17).

Portanto, as necessidades podem ser satisfeitas em diferentes níveis e formas, inclusive consubstanciadas em uma comunidade, pois o ser humano é um ser político e vive em comunidade, e é justamente na comunidade que o indivíduo tem a oportunidade de satisfazer suas necessidades (DOYAL; GOUGH, 1991, p. 91).

Portanto, o conflito mostra-se como um processo dinâmico de interação humana em regime de interdependência pelo simples fato de que as necessidades não são autoatendidas, pois os dons e as habilidades para atendê-las estão, na maioria das hipóteses, no poder do outro ou da coletividade (SILVA; ALVES; SIQUEIRA, 2022, p. 26).

³⁹ Existem diversas correntes sobre a causa dos conflitos. Para os fins deste trabalho, vincular-se-á às teorias que relacionam necessidades humanas e conflitos, como por exemplo as propostas por Rosenberg, Vinyamata e Doyal e Gough. A lista dessas necessidades varia de acordo com a perspectiva de cada autor, e não será objeto deste trabalho.

Sob esta perspectiva, todos os sujeitos possuem necessidade. Para atendê-las, é preciso, por vezes, relacionar-se com o outro, criando necessidades do próprio relacionamento, que são intensificadas e multiplicadas quando se avança nos níveis coletivo, comunitário e social.

Os atos danosos, que originam os conflitos, são escolhas das pessoas, que nem sempre escolhem a melhor forma de satisfazer suas necessidades. Assim, pode-se observar que, por trás dos conflitos, escondem-se a complexidade e a contingência das relações humanas, as quais estão particularmente suscetíveis a agravos em contextos sociais permeados pela violência e por padrões culturais que a legitimam, bem como em estruturas societárias atravessadas por desigualdades, iniquidades sociais e injustiças históricas, sendo precário o atendimento de necessidades humanas básicas e correntes as violações a direitos humanos (SILVA NETO; MEDEIROS, 2020, p. 2).

Na visão da Justiça Restaurativa, se há conflito é porque há uma necessidade e precisa haver um compromisso para atendê-la, o que é possibilitado ao criar um espaço para expressão das necessidades não atendidas (NERI, 2020, p. 122).

Não se pretende com isso afastar a responsabilidade dos agentes quanto aos atos danosos por eles praticados pelo reconhecimento de suas necessidades. Atos pressupõem uma escolha, e nem sempre as pessoas escolhem a melhor maneira de satisfazer suas necessidades. Por isso, a Justiça Restaurativa foca em atender as necessidades, tanto as que culminaram no ato danoso quanto as que ele gerou, revelou ou intensificou, em um esforço para evitar novas escolhas danosas (ARLÉ, 2021, p. 47).

A Justiça Restaurativa visa, então, cuidar das necessidades subjacentes aos conflitos, seja pelo seu atendimento ou, ao menos, pelo reconhecimento de sua existência (EVANS; VAANDERING, 2018, p. 56-57).

Como dito, o movimento moderno da Justiça restaurativa surge na década de 70 (setenta) pela constatação da insuficiência do sistema de justiça criminal no atendimento das necessidades, seja da vítima, do ofensor ou da comunidade.

Para Zehr (2008, p. 195), o ponto de partida devem ser as necessidades de quem foi violado, as vítimas, que possuem necessidade de: 1) apoio e segurança; 2) fala e escuta; 3) validação (reconhecimento da sua dor e legitimação da experiência); 4) reparação; 5) vindicação (saber que algo foi feito) e 6) empoderamento, de forma não exaustiva.

Em suma, as pessoas, em abstrato, querem falar sobre o ocorrido, ser ouvidas, ter sua experiência e dor validada, ter de volta o poder para decidir, em um ambiente que as apoie e

dê segurança, e permita o reequilíbrio, de forma que algo seja feito e o dano seja, em alguma medida reparado (ZEHR, 2008, p. 195).

A comunidade também tem necessidades. Ela precisa se sentir segura diante do ocorrido, saber que ele está errado e que algo está sendo feito, seja para reequilibrar e reparar o dano, seja para evitar que ocorra novamente. Segundo Zehr (2008, p. 199): “a reparação da comunidade como um todo requer algum tipo de ação simbólica que tenha elementos de denúncia da ofensa, vindicação, restauração da confiança e reparação”.

Da mesma forma, o ofensor possui necessidades. Em geral, precisa: 1) ter seu juízo morais questionados, 2) assumir responsabilidade pelos seus atos; 3) de apoio emocional, principalmente para lidar com a culpa; 4) aprender a canalizar a raiva e a frustração de forma mais apropriada (ZEHR, 2008, p. 203-204) e de apoio e pertença comunitário.

A autonomia, por exemplo, é uma necessidade básica. As pessoas expressam sua autonomia ao formular objetivos e estratégias consistentes para atingir os seus interesses e depois colocá-los em prática nas atividades cotidianas (DOYAL; GOUGH, 1991, p. 89-90).

Ela pode ser dividida em: 1) autonomia de agência, que consiste na capacidade de fazer algo e de ser responsável por aquela ação e 2) autonomia crítica, que diz respeito a capacidade de comparar as regras culturais, refletir sobre as regras da própria cultura e, caso necessário, agir em comunidade para modificá-las (DOYAL; GOUGH, 1991, p. 53, p. 238).

O nível de autonomia é afetado por 03 (três) fatores principais: 1) a compreensão sobre si, sua cultura e o que se espera dele como parte dela; 2) a capacidade psicológica de formular objetivos e estratégias para si e 3) as oportunidades objetivas que possibilitam agir conforme os objetivos e as estratégias formulados (DOYAL; GOUGH, 1991, p. 90).

A capacidade cognitiva e emocional do indivíduo, apesar de essencial, não é, a princípio, modificável. O primeiro fator, porém, depende da disponibilidade e da qualidade de quem ensina. Portanto, uma boa educação na infância preparará melhor os alunos para a participação em sua cultura. Da mesma forma, a gama de oportunidades de um indivíduo pode ser ampliada ou reduzida pelos demais (DOYAL; GOUGH, 1991, p. 90-99).

Em outros termos, a autonomia mostra-se transcultural. O ser autônomo é capaz de fazer suas próprias escolhas, formular objetivos pessoais respaldados em convicções e de definir as estratégias mais adequadas para atingi-los (GUSTIN, 1999, p. 31).

Trata-se de uma necessidade humana que se desenvolve de forma dialógica, pois o indivíduo deve ser capaz de justificar suas opções e as formas escolhidas para orientar sua vida frente aos valores e regras de seu grupo ou de sua cultura (GUSTIN, 1999, p. 32).

Em outras palavras, a autonomia é uma necessidade humana intercultural. Ela é necessária e eficaz para facilitar a educação, inclusive moral, de forma que aqueles que, diante de seus atos, assumem voluntariamente obrigações tendem a aprender mais do que aqueles que tiveram uma punição imposta de forma coercitiva (ELLIOTT, 2018, p. 67-69).

O processo judicial, por vezes, estimula a criação e a perpetuação de estereótipos, dando ênfase aos erros cometidos pelo ofensor e não ao dano causado à vítima (tampouco às necessidades de ambos). A Justiça Restaurativa, por seu turno, compreende que a responsabilização deve ser concebida a partir da compreensão das consequências do ato, estimulando o ofensor a decidir o que será feito para corrigir a situação, recompondo-a (se possível) ou compensando-a com a adoção de medidas para reparar os danos (GIMENEZ; SPENGLER, 2018, p. 255).

Na comunidade ocorre um permanente processo de criação e de fortalecimento do tecido social, bem como o fortalecimento da autonomia dos indivíduos e, por conseguinte, dos grupos sociais caracterizados por diferentes fatores e circunstâncias territoriais, culturais, geracionais entre outros (TORRES CARRILLO, 2017, p. 220).

Logo, para ser autônomo, o indivíduo deve ser capaz de avaliar criticamente as normas, os padrões e os objetivos de seu ambiente para que esteja liberto dos constrangimentos do contexto em que está inserido e, ao mesmo tempo, integrado a ele (GUSTIN, 1999, p. 32).

Neste sentido, Christie (1977) argumenta que o sistema de justiça atual, institucionalizado, formal e profissionalizado, ao centralizar o poder e as decisões em profissionais e experts, implica em uma perda de oportunidades pedagógicas, para todos os sujeitos, sobre a norma, seu sentido e as condições em que ela foi criada e é aplicada.

A Justiça Restaurativa, porém, prioriza a partilha de poder pelos impactados pelo conflito à determinações de experts e profissionais (LYUBANSKY; BARTER, 2011, p. 42). Desse modo, a filosofia restaurativa possibilita atender às necessidades das vítimas, sem negligenciar as necessidades do ofensor e da comunidade (ZEHR, 2012, p. 188-189).

Portanto, trata-se de uma concepção de justiça que engloba um forte senso de justiça social e uma preocupação especial com as vítimas, sem negligenciar as necessidades dos demais envolvidos em uma determinada situação de conflito - incluindo os próprios causadores de ações prejudiciais (SILVA NETO; SANTOS, 2018, p. 17-18).

O movimento da justiça restaurativa acredita que abordar esses conflitos de forma diferente do sistema tradicional, que tende a rotular as pessoas, seria mais eficaz ao buscar aprender com essas situações e encontrar soluções criativas capazes de enriquecer e

fortalecer a todos os envolvidos - incluindo vítimas, ofensores, familiares e comunidades afetadas - e transformar os fatores subjacentes que contribuem para atos prejudiciais (SILVA NETO; MEDEIROS, 2020, p. 2).

Por isso, a justiça restaurativa não rotula os envolvidos, evitando o uso de categorias jurídico-normativas, como, por exemplo, assediador e assediado, que simplificam e categorizam as pessoas.

Ao reduzir as pessoas em um único aspecto, os rótulos tendem a desumanizá-las, ignorando que possuem uma história de vida. Assim, aqueles que são, em determinado caso, vítimas, podem depois tornar-se autores da violência (TOEWS, 2019, p. 16).

Ainda, os rótulos podem se tornar profecias autorrealizáveis a medida em que as pessoas tendem a se tornar seus rótulos. Sendo assim, especialmente em contextos não penais, é preferível utilizar “a pessoa que causou o dano” (ZEHR, 2008, p. 17).

Nos Círculos Restaurativos, conforme realizados por Dominic Barter, os rótulos de “ofensor” e “vítima”, não são usados e nem implícitos. Isto porque pressupõe-se que todos os presentes são impactados, tanto pelo ocorrido quanto pelo contexto em que ele ocorreu. Assim, adotam-se os termos “autor” e “receptor” para conectar os participantes ao ato específico, sem, contudo, defini-los por meio do ato ou negar o contexto que o possibilitou (LYUBANSKY; BARTER, 2011, p. 42).

Este tratamento é ainda mais importante quando os papéis não estão bem definidos, pois os sujeitos se ofenderam mutuamente, agindo ora como “vítima” ora como “ofensor”. Nestes casos, é bom para ambos terem a oportunidade de falar e serem ouvidos como vítimas, e reconhecerem seus papéis de infratores, com assunção de obrigação por ambos os lados (MARSHALL, 2005, p. 426).

A título exemplificativo, a justiça restaurativa ambiental, também pretere a expressão “infrator” e prefere “aqueles que assumem a responsabilidade pelo dano”. Isto inclui não apenas os morais e legalmente responsáveis por causar o dano como também aqueles com diferentes responsabilidades e conexões com ele (FORSYTH et al, 2021, p. 33-34).

De outra forma, os sujeitos podem assumir responsabilidades por diversas motivações, prazos e posicionamentos. Em especial, a justiça restaurativa ambiental possibilita ampliar a rede de corresponsabilidade ao aumentar a conscientização sobre fatores estruturais e sistêmicos que levam a danos ambientais (FORSYTH et al, 2021, p. 33-34).

Se os conflitos são problemas relacionais que ocorrem quando os sujeitos não têm suas necessidades atendidas, criando uma necessidade do próprio relacionamento de ser ouvidas,

falar seus problemas e ter eles reconhecidos pelo outro, deve-se empreender esforços para compreender integralmente as necessidades de todos os sujeitos envolvidos em um conflito e o que pode ser feito para atendê-las (ROSENBERG, 2020, p. 30-31).

Em suma, a Justiça Restaurativa se preocupa em reparar os danos e atender a necessidade de todos os envolvidos⁴⁰, inclusive as necessidades, individuais, relacionais e coletivas de: 1) relacionar-se novamente, com o outro e consigo, de forma não violenta; 2) senso, pertença e apoio comunitário dos sujeitos; e 3) protagonismo e empoderamento individual, relacional e comunitário no diálogo e restauração de conflitos⁴¹.

Se o atendimento das necessidades pressupõe a escuta dos sujeitos para identificá-las e tratá-las, é apenas criando um ambiente seguro de diálogo que se possibilitará administrar os conflitos e quem sabe transformá-lo. Tal ambiente é materializado em processos inclusivos, com participação ampliada, como será exposto a seguir.

1.11.2 Processos inclusivos: participação ampliada

“Justiça Restaurativa” é um termo criado para nomear e, ao dar nome, conferir coesão e sentido a uma diversidade de experiências de justiça aparentemente desconectadas, produzidas em conjunturas históricas e contextos socioculturais distintos (SILVA NETO, 2022, p. 8).

Costumam ser nomeados assim as ideias de justiça de certos grupos, como: os Tlingit/Tagish no Canadá, os Navajo nos Estados Unidos, os Maori na Nova Zelândia, os Kanaka Maoli no Havaí, os Nguni na África do Sul e certos segmentos de grupos confessionais, sobretudo cristãos, como menonistas na América do Norte, católicos na América Latina e dos anglicanos na África do Sul (SILVA NETO, 2022, p. 17).

Tais experiências de justiça de base comunitária têm em comum seu contraponto ao modelo jurídico estatal prevalece na modernidade ocidental que centraliza a responsabilidade pela administração das contendas na figura do Estado, instâncias governamentais, agências internacionais, especialistas dos campos do direito e demais

⁴⁰ Pontua-se que uma crítica recorrente ao movimento da Justiça Restaurativa no Brasil, centralizado no Judiciário, é justamente a diferença de foco, uma vez que a estrutura do processo se volta ao deslinde dos fatos e não ao atendimento das necessidades das pessoas. Assim, a Justiça Restaurativa no Judiciário perderia seu potencial transformador (NERI, 2020, p. 108).

⁴¹ As necessidades costumam ser abordadas dando ênfase nas necessidades de ofensores, vítimas e comunidade, como feito neste tópico. Para efeitos deste trabalho, evitar-se-á, ao máximo, diferenciar ofensores e vítimas e inclusive utilizar tais termos, vez que tais papéis na prática não são tão bem delineados, em especial nos casos que serão objeto desta pesquisa.

estruturas burocráticas e historicamente, desconsiderando a autodeterminação dos povos na administração dos seus conflitos (SILVA NETO, 2022, p. 8) na, para e pela comunidade. Mas por que ampliar a participação da comunidade nos conflitos?

Em uma primeira resposta, de baixo potencial analítico, pode-se levantar o argumento de que a participação da comunidade não se faz necessária, uma vez que o Estado já tutela a vítima e o ofensor.

No entanto, tal afirmação desconsidera que a partir da jurisdicionalização estatal dos conflitos, o Estado subtraiu para si o papel da comunidade de ser o palco na resolução dos conflitos (ROSENBLATT, 2014, p. 46). Desse modo, antes a comunidade era o palco tanto do conflito - local onde ocorre - quanto de sua resolução, na qualidade de interessado direto.

Todavia, com o controle jurisdicional do conflito, os crimes (ou melhor, os atos danosos) passaram a ser vistos como uma violação ao Estado, em especial aos seus interesses, e não uma violação à comunidade e aos seus interesses (MORIS, 2002, p. 597).

Desse modo, o direito voltou-se às resoluções de conflito por intermédio de processos impessoais e presididos por profissionais que representam o Estado e que impossibilitam a manifestação da comunidade por compreender que esta não faz parte da situação conflitiva. De forma oposta, a justiça restaurativa almeja retornar o conflito para a comunidade, colocando-o diretamente nas mãos dos diretamente afetados por ele (MORIS, 2002, p. 598).

Isto porque o conflito não pertence apenas aos sujeitos envolvidos mas, na medida em que os relacionamentos se sobressaem e entrelaçam, pertence também a comunidade, que não é apenas um sujeito abstrato materializado na figura do Estado, mas é composta pelas pessoas diretamente e indiretamente afetadas pelo conflito, que têm poder de influência sobre outras pessoas, formando a normalização coletiva dos padrões a serem exigidos na comunidade de forma consciente ou inconsciente.

Ao envolver a comunidade (ou seus representantes) nos processos restaurativos, a justiça restaurativa envolve a parte mais diretamente vitimizada pela ocorrência de um ilícito do que as figuras remotas e afastadas do Estado e de seus representantes (juízes, promotores, defensores, procuradores etc.) (WALGRAVE, 2002, p. 92).

Não se trata da sociedade considerada em abstrato e sim as pequenas comunidades mais próximas, geralmente com vínculo territorial ou de relacionamento, que acabam também afetadas pelos impactos e tratamento da questão (CARVALHO, 2019, p. 231).

Neste sentido, é de suma importância ressaltar a multiplicidade de definições que o termo “comunidade” pode designar. A comunidade pode ser: 1) um lugar em que as pessoas

se conhecem e partilham cuidados mútuos; 2) uma teia de relacionamentos carregados de afeto que partilham e se comprometem com um conjunto de valores comuns; um conjunto de redes individualmente interdependentes com fortes compromissos culturais e reciprocidade de obrigações; 3) um sentimento de coletividade, um 'senso de comunidade' que envolve compromissos compartilhados ou; 4) uma subjetividade que possibilita a identidade social dos indivíduos etc. (WALGRAVE, 2002, p. 94).

Ela também pode designar: 1) o lugar geograficamente circunscrito onde ocorreu o conflito (uma comunidade de lugar), participando das práticas restaurativas os cidadãos da comunidade; 2) uma definição social como, por exemplo, o local de trabalho, religioso ou acadêmico (uma comunidade de interesse), em que tais instituições (seus membros) é quem participam das práticas; 3) uma comunidade de proteção/tutela, no qual incluem-se todos os que estão direta ou indiretamente relacionados às pessoas envolvidas física e/ou psicologicamente no conflito como, por exemplo, amigos, grupo de pares, família, colegas de escola (PADOVANI; CIAPPI, 2012, p. 184).

Ao falar sobre participação ampliada, o termo “comunidade” se refere aos sujeitos que foram afetados, em alguma medida, direta ou indiretamente, e/ou podem contribuir, de alguma forma, para o tratamento do conflito.

Segundo Toews (2019, p. 32-33), há 02 (dois) tipos de comunidade: 1) a comunidade de cuidado, normalmente constituída por amigos e familiares e 2) a comunidade mais ampla, que inclui relacionamentos menos pessoais, forradas por critérios geográficos ou associativos.

A comunidade pode exercer diferentes papéis na Justiça Restaurativa, quais sejam: 1) apoiadores emocionais e materiais; 2) parte interessada e 3) corresponsável e 4) beneficiários.

Quanto ao primeiro papel, a comunidade, e em especial os familiares e amigos, pode atuar como extensão dos sujeitos, atuando como apoiador emocional (WALGRAVE, 2002, p. 95). Quando duas pessoas estão em conflito, elas muitas vezes focam em atacar o outro e não em apresentar suas reais necessidades. Elas se sentem em perigo e atacam como forma de defesa.

A maioria dos conflitos se desenvolve a partir da decisão de que o outro representa um perigo ou uma ameaça. A partir deste momento, o esforço concentrar-se-á na solução ou eliminação desse problema, o que resulta na elaboração de planos para dominar, reduzir ou destruir a ameaça. O que acontece é uma mudança na percepção que temos do outro,

passamos de uma percepção mais ou menos positiva ou neutra para uma negativa, gerando medo, o que levará a algum tipo de coerção ou violência (VINYAMATA, 2020, p. 64).

Neste contexto, a presença dos familiares e amigos pode ajudar as pessoas a lembrar o motivo de estarem ali e ajudar a tornar o ambiente seguro para que, ao invés de atacar, estabeleçam um diálogo produtivo.

Além disso, os sujeitos estão inseridos em uma comunidade que compartilha valores e da qual são interdependentes. Como os conflitos pressupõem relações de interdependência, os envolvidos têm corresponsabilidade em suas causas e autonomia para a construção coletiva e participada da transformação (CARVALHO, 2021, p. 65).

A presença da comunidade ajuda no resgate de valores para que os sujeitos compreendam a si mesmo e seu papel na comunidade. Assim, a Justiça Restaurativa auxilia os indivíduos a desenvolver um sistema de valores mais “pró-sociais”, isto é, possibilita que os indivíduos internalizem os valores compartilhados pela comunidade e que foram prejudicados pelo ato danoso. Além disso, os indivíduos que participam do processo de assunção de responsabilidade tendem a modificar os seus comportamentos de modo positivo e a evitar que o dano volte a ocorrer (JOHNSTONE; VAN NESS, 2007, p. 112).

Em outras palavras, a responsabilização é possível pois se estabelece uma rede de apoio em que as pessoas são tratadas com dignidade e respeito para assim refletir este tratamento em seus outros relacionamentos (OUDSHOORN; AMSTUTZ; JACKETT, 2019, p. 40).

A comunidade pode ainda ajudar a cumprir as obrigações pactuadas, seja de forma positiva (assumindo obrigações), seja tolerando os efeitos adversos das obrigações assumidas pelos demais. Neste sentido, sua participação no processo é importante não só para conhecer o plano de ação, mas também para sugerir alternativas que sejam factíveis para seus apoiados e para elas.

O envolvimento de microcomunidades de afeto e de referência é valoroso, independente do impacto do dano e da eventual reparação. As pessoas de referência podem atuar como: apoiadores relembrando os combinados, as necessidades e os sentimentos trabalhados; suporte para executar e manter as ações planejadas no encontro; e referência e lembrança aos participantes de que eles não estão sozinhos e são queridos (CARVALHO, 2019, p. 230).

Além da mencionada rede primária - relações de parentesco, proximidade e afetividade-, a rede secundária - instituições, organizações e serviços sociais-, também pode

dar apoio e acompanhar o cumprimento, por exemplo, mediante assistência médica, psicológica, profissionalizante e financeira (GRECCO, 2019, p. 44-45).

A comunidade atua também como parte interessada no processo, visto que também sofre com o conflito e com seus danos (WALGRAVE, 2002, p. 95). Nesta perspectiva, possui necessidades no nível individual, pois as pessoas mais próximas podem precisar de um cuidado pessoal e no nível coletivo, pois como grupo as pessoas precisam, por exemplo, reforçar o senso comunitário e responsabilizar-se (TOEWS, 2019, p. 38-40).

Dessa maneira, as comunidades necessitam que a Justiça ofereça (1) atenção às suas preocupações de vítimas da ofensa, (2) oportunidades para delimitar um senso comunitário e de responsabilidade mútua e coletiva e (3) as oportunidades e o encorajamento para que também assumam compromissos para com seus membros (ZEHR, 2015, p. 32).

A abertura do processo à polifonia é fruto da percepção de que os seres humanos são complexos, com histórias, falhas e potencialidades. Sendo assim, aumentar a lista de participantes é também aumentar as vozes, as experiências, os interesses e as zonas de possibilidade (GRECCO, 2019, p. 42).

Em uma abordagem socioambiental⁴², ela também preocupa-se com a inclusão de grupos locais e de entes não-humanos, como animais, plantas, florestas, rios e ecossistemas. Tais entes na visão ocidental antropocêntrica tendem a ser vistos como instrumentos para atender às vontades humanas em uma relação de submissão e dominação. Porém, na concepção socioambiental são concebidos como profundamente interligados com os seres humanos e capazes de estabelecer relações de confiança e reciprocidade, dependência mútua e cooperação, por meio de trocas materiais e simbólicas (SILVA NETO, 2022, p. 45-52).

Nos crimes ambientais, por exemplo, é importante, não apenas a compreensão dos danos causados, como também a representatividade comunitária de todas as formas de existência, dos elementos naturais e ancestrais, por meio de representantes capazes de pautar-se em uma filosofia ecocêntrica, em detrimento do antropocentrismo vigente, uma cosmovisão que precisa ser construída a partir de uma perspectiva decolonial que incorpore filosofias de não-violência, do bem-viver e de povos originários que convivem e coexistem conectados com a Natureza (SZEKUT; GRAF; MOTTA; MANDALAZZO, 2021, p. 25).

⁴² A justiça restaurativa socioambiental defende que a sustentabilidade da paz depende da promoção do bem viver entre os seres humanos, os entes não humanos e os lugares habitados, vistos como profundamente interligados (SILVA NETO, 2022, p. 52).

Nesse sentido, tais vítimas precisam ser substituídas, pela figura das gerações futuras, por exemplo, para poder trazer ao processo restaurativo uma visão ecocêntrica. Tais representantes podem ser representantes locais, ONGs, indígenas etc. (SERRELS, 2021).

A comunidade constitui-se por meio de um processo de integração de indivíduos, que torna produtivo o conflito entre pontos de vista, e da predisposição para partilhar um quadro valorativo de referência. Ao dar ênfase ao “nós”, isto é, ao bem comum, a comunidade atua ainda como “mediadora” política, convertendo os interesses individuais em coletivos (PADOVANI; CIAPPI, 2012, p. 184).

A comunidade assume também o papel de corresponsável. A justiça restaurativa tem como pressuposto que “consertar” um dano causado não é responsabilidade apenas daqueles apontados como malfeitores ou mesmo dos diretamente envolvidos, mas é também responsabilidade das comunidades, que precisam atuar na reconstrução das relações para que a harmonia social seja alcançada (DAVIS, 2022, p. 34).

Isto, por sua vez, só é possível pois não se objetiva ferir aquele que causou danos, reequilibrando a “justiça” pela infligência da dor em ciclos intermináveis de violência que se retroalimentam, replicando e reproduzindo o primeiro dano. Ao contrário, o foco restaurativo é a cura, isto é, a reparação do dano causado às relações. “Justiça nessa acepção se torna um campo de cura e não um campo de batalha” (DAVIS, 2022, p. 34-38).

Em suma, as obrigações geradas pelo dano não são de apenas um sujeito ou grupo de sujeitos, mas, ao contrário, são partilhadas. Assim, considerando a interconexão e interdependência entre os sujeitos, inclusive os integrantes da comunidade mais ampla, observa-se que todos podem assumir obrigações (responsabilização ativa) com o fito de atender as necessidades identificadas. Para tanto, os procedimentos restaurativos devem ser processos dialógicos e inclusivos que criam espaços seguros para a conexão entre os sujeitos, direta e indiretamente envolvidos (ARLÉ, 2021, p. 47-49).

Nesta perspectiva, a comunidade pode ser também beneficiária da prática restaurativa, pois a restauração promovida nas relações pode contribuir para a construção de comunidades seguras e saudáveis (WALGRAVE, 2002, p. 95).

Por fim, elucida-se que a participação da comunidade e/ou da microcomunidade deve ser analisada individualmente, caso a caso, uma vez que depende de duas variáveis. A primeira variável é o conflito que está sendo avaliado. É o caso concreto que definirá quais os participantes da prática restaurativa. Nesse sentido, em se tratando de conflitos de foro íntimo, conflitos familiares, conflitos que envolvam menores, a participação da comunidade

ocorre de forma diminuta, fazendo-se representar, às vezes, por representantes do governo, como o Ministério Público, a Defensoria Pública, da sociedade civil organizada, das microcomunidades de apoio, de afeto etc.

No entanto, quando o conflito versa sobre situações em que há uma gama de envolvidos e diretamente afetados como, por exemplo, crimes ambientais, crimes consumeristas e outros, a participação de diversos membros da comunidade se faz necessária, podendo-se falar em uma participação ampliada da comunidade afetada.

A segunda variável, fortemente influenciada pela primeira, é o método que será utilizado na situação conflitiva. Alguns métodos possibilitam uma menor participação da comunidade ao passo que outros possibilitam a participação de diversos membros. Desse modo, não há uma resposta única e acabada quanto a participação de toda a comunidade ou apenas de certos membros/representantes, a depender das variáveis acima expostas, os quais conjuntamente visam fortalecê-la.

Este fortalecimento comunitário ocorre, dentro outros motivos, por conta do potencial da Justiça Restaurativa para formar cidadãos mais ativos diretamente ligado ao uso de consenso e à responsabilização ativa, como será exposto a seguir.

1.11.3 Participação e Responsabilização ativa

A justiça restaurativa não almeja tão somente a devolução do conflito à comunidade, mas o seu empoderamento para que possa assumir o controle sobre a resolução de seus próprios conflitos (ROSENBLATT, 2014, p. 47).

Como anteriormente exposto, na história da jurisdição estatal, esta surge monopolizando a administração dos conflitos e, assim, produzindo um mal indireto, qual seja, o desempoderamento da comunidade.

No Judiciário, a administração dos conflitos é marcada por uma dupla substituição. Primeiro, os sujeitos relatam suas necessidades a um advogado, responsável por converter os fatos, insatisfações e necessidades para a linguagem jurídica, substituindo o sujeito postulatoriamente, revelando uma forma de incapacitação específica, por meio do processo heterocompositivo estatal, da comunidade ou dos sujeitos envolvidos no conflito (SILVA; ALVES; SIQUEIRA, 2022, p. 660).

Depois, este relato, já distorcido, é analisado por outro sujeito, o juiz, que substitui os sujeitos decisoriamente, isto é, decide em nome deles o que é melhor para o conflito deles, que ele não vivenciou, não conhece as dores (SILVA; ALVES; SIQUEIRA, 2022, p. 660).

Neste sentido, os profissionais que se apropriam do conflito por vezes não têm conhecimento sobre os sujeitos e a comunidade em que eles estão inseridos, sendo exaltada a ausência de interesse como uma virtude profissional (ELLIOT, 2018, p. 192).

No momento em que as pessoas podem recorrer ao Estado para resolver seus conflitos e ter seus pleitos atendidos, não é mais preciso sentar para conversar, não é mais preciso negociar, criar espaços de diálogo, pensar em soluções criativas, criar possibilidades e construir cenários.

Ao contrário, basta levar sua queixa ao Judiciário e aguardar uma resposta pronta, fabricada por um terceiro e que não exige qualquer esforço seu ou da outra parte na construção, que não exige o refletir conjunto e nem individual.

Neste sentido, Christie (1977, p. 8) argumenta que o sistema de justiça atual, institucionalizado, formal e profissionalizado, é uma perda de oportunidades pedagógicas, para todos os sujeitos, sobre a norma, seu sentido e as condições em que ela foi criada e é aplicada. É a perda da possibilidade de participar do debate público sobre o direito.

Segundo Marshall (1999) a Justiça Restaurativa surge da inadequação dos meios estatais para resolver determinados conflitos, buscando abordagens que propiciem uma participação mais efetiva por meio de decisões coletivas em que os envolvidos constroem respostas compartilhadas para lidar com as consequências de um ato que afetou toda a comunidade e suas implicações para o futuro, além do fortalecimento de sua autonomia.

Neste contexto, ela permite a participação ativa, com a exigência de que os sujeitos deixem de ser meros coadjuvantes ou pior, figurantes sem voz, e tornem-se protagonistas não só do conflito, mas também de sua administração, mediante a construção coletiva de cenários, respostas e assunção conjunta de obrigações.

Nas práticas restaurativas, as pessoas desempenham papéis significativos na compreensão do caso e no processo decisório. A participação é substancial, partindo da colaboração da narrativa de cada um para a construção do saber coletivo (CARVALHO, 2019, p. 239).

A dispersão e o compartilhamento do poder de decidir sobre questões elementares à vida dos agentes são fundamentais para a transformação social. O protagonismo dos sujeitos

e a abertura à diversidade de narrativas completam e complexificam a própria imagem do Estado e de seus cidadãos (CARVALHO, 2019, p. 285).

Frisa-se que o processo é marcado pela centralidade da figura do juiz e pela lógica do contraditório, pela qual os sujeitos devem rebater todas as afirmações, independente se verdadeiras ou falsas, buscando os melhores argumentos para convencer um terceiro juiz, cuja função é declarar qual a tese vencedora (NERI, 2020, p. 19).

O processo é adversarial e fomenta uma postura combativa dos sujeitos, agora partes, em um duelo regulamentado, na defesa de interesses opostos e irreconciliáveis. Neste sentido, a justiça adversarial tende a tornar-se uma profecia que se autorrealiza, sendo ao mesmo tempo causa e consequência de uma sociedade individualista, fragmentada e competitiva (ZEHR, 2008, p. 83).

Quanto às regras do duelo, o processo trata os sujeitos de forma igual, ainda que sejam desiguais. Sendo assim, por vezes ignora e assim contribui para a manutenção de desigualdades estruturais (ZEHR, 2008, p. 84). Na Justiça Restaurativa, porém, o desequilíbrio de poder pode ser corrigido por meio de processos justos, suportando a parte em desvantagem e desafiando os mais poderosos (MORRIS, 2005, p. 453).

A justiça precisa ser vivida, de maneira ativa, por todos os afetados e não decidida e realizada por alguns e apenas notificada aos demais. Ser simplesmente notificado de uma sentença, como ocorre com as vítimas de um processo penal, ainda que seja uma considerada uma decisão “justa”, não dá a mesma sensação de justiça que se tem participando ativamente do processo e da construção coletiva da decisão (BOONEM, 2020, p. 59).

A Justiça Restaurativa, por outro lado, é marcada pela lógica do consenso e pelo protagonismo e cria espaços e oportunidades para que os sujeitos assumam o protagonismo, tanto para dialogar e relatar seus sentimentos e necessidades quanto para construir coletivamente alternativas para melhor administrá-lo (SILVA; ALVES; SIQUEIRA, 2022, p. 653).

Ao escutar os diferentes pontos de vista, é possível identificar desigualdades estruturais e ciente delas construir planos de ação para transformar construtivamente padrões estruturais, culturais, institucionais e históricos.

Sob a perspectiva deliberativa o diálogo pode ser: 1) uma conversação informal e espontânea, sem um propósito específico ou 2) um processo de deliberação, quando é formal e menos espontâneo, pois possui os propósitos específicos de: 2.1) tomar uma decisão coletiva, 2.2) chegar a um acordo, 2.3) resolver um problema ou conflito coletivamente, 2.4)

persuadir os demais sobre sua opinião; 2.5) determinar em conjunto qual ponto de vista particular governaria as ações ou decisões a serem praticadas ou tomadas. É neste segundo contexto que se busca legitimar, substancial e procedimentalmente, o diálogo extraprocessual para garantir o atendimento dos direitos sociais (SILVA, 2016, p. 181-182).

O diálogo é um processo de comunicação que busca fortalecer os relacionamentos entre as pessoas, permitindo a partilha de experiências, ideias e informações sobre um assunto em comum. Por meio desse processo, o grupo é capaz de assimilar uma maior quantidade de informações e pontos de vista, resultando em uma compreensão mais abrangente da questão em discussão (SCHIRCH; CAMPT, 2018, p. 8).

Sendo assim, o diálogo se diferencia: 1) da conversação, pois ela é fluida, permite autoexpressão e não visa necessariamente ampliar a compreensão; 2) da discussão, pois não visa cumprir uma tarefa específica, após a qual se encerra; 3) da aula, pois o aprendizado não ocorre por transferência direta de conhecimento e sim por compreensão coletiva mediante trocas e 4) do debate, pois nele busca-se “vencer” mediante o convencimento do outro, seja por apresentar melhores argumentos, seja por encontrar falhas no argumento do adversário (SCHIRCH; CAMPT, 2018, p. 9).

Frisa-se que a postura adversarial que ele pressupõe faz com que se escute o outro já com o intuito de desqualificá-lo, o que impede a abertura a outros pontos de vista. Por outro lado, o diálogo pressupõe escuta ativa e abertura ao outro em suas crenças e experiências na busca de uma compreensão comum (SCHIRCH; CAMPT, 2018, p. 10-11).

O diálogo pode ser visto ainda como uma conversa em que há: 1) um espaço seguro para expressão das diferentes visões; 2) um propósito específico; 3) uma disposição para escuta; 4) uma abertura ao outro, suas experiências e opiniões e 5) uma base de valores restaurativos (ELLIOTT, 2018, p. 172).

Desse modo, o diálogo abre caminho para a ação coletiva na medida que oferece um espaço para expressão de experiências, perspectivas e preferências, fortalece o senso de identidade coletivo e prepara o grupo para compreender suas necessidades e vislumbrar as possibilidades futuras (SCHIRCH; CAMPT, 2018, p. 26-27).

Frisa-se que o diálogo é um convite à ação, possibilitando a assunção de compromissos pessoais e coletivos. Por isso, deve-se ajudar os participantes a reconhecerem seu potencial para influenciar, mudar ou administrar o conflito (SCHIRCH; CAMPT, 2018, p. 63-64).

Por isso, o diálogo é o protagonista durante o procedimento restaurativo, criando oportunidades para que as pessoas envolvidas no conflito possam conversar e entender a

causa do conflito, objetivando preservar as relações e promover a paz. Nesse diálogo a ética restaurativa busca a inclusão e a responsabilidade social, oportunizando a aprendizagem da democracia participativa, ao fortalecer indivíduos e comunidades para que assumam o papel de pacificar seus próprios conflitos e interromper as cadeias da violência a partir de ações que visam restaurar laços sociais, compensar danos e gerar compromissos futuros mais harmônicos (AGUINSKY *et al.*, 2008, p. 35).

Portanto, não basta garantir a participação do máximo de sujeitos, mas deve-se assegurar a efetiva apresentação e consideração dos interesses ali representados, em um diálogo que, para além de identificar problemas, culmine na assunção de obrigações e (cor)responsabilidade.

Em outras palavras, da participação ativa advém a responsabilização ativa, isto é, a assunção pelos sujeitos de obrigações pelo reconhecimento de sua (cor)responsabilidade. Ao contrário do processo clássico, em que a responsabilização é imposta e executada forçadamente por um terceiro, o que se busca é a compreensão real dos impactos dos atos com foco prospectivo (ARLÉ, 2021, 87-88).

Em inglês, Kay Pranis (2018, p. 1) usa a expressão "accountability", sem tradução precisa ao português, para referir a responsabilidade individual e coletiva. A "accountability" sob a lente restaurativa implica em assumir responsabilidade e agir de forma a reparar o dano e prevenir que ocorra de novo.

Portanto, não se confunde com aceitar o castigo passivamente. A imposição de responsabilidade pela punição é passiva e pode fazer com que a pessoa que causou o dano se veja como vítima, uma vez que o poder institucional opera para prejudicá-la. Ao contrário, implica em uma postura ativa, uma iniciativa que parte da pessoa que causou o dano. PRANIS, 2018, 1)

Neste sentido, o processo de tornar-se responsável (*being accountable*) possui 05 (cinco) elementos: 1) reconhecimento de que as ações causaram dano; 2) consciência de que o sujeito teve escolha ao agir; 3) compreensão total dos impactos das ações em todos os afetados; 4) adoção de medidas para reparar o dano e fazer compensações e 5) identificação dos padrões ou hábitos que possibilitaram causar dano e adotar medidas para transformá-los. Os três primeiros são alcançados no processo dialógico em si. Os dois últimos são o resultado esperado em um processo restaurativo (PRANIS, 2018, p. 2).

Em outras palavras, para que haja responsabilização, é necessário que alguns elementos sejam observados: 1) reconhecimento de que sua ação, ainda que não intencional,

causou dano; 2) compreensão de si como agente que poderia ter agido de modo diverso; 3) dimensão dos impactos diretos e indiretos do ato; 4) adoção de um conjunto de ações com vistas a, na medida do possível, reparar o dano; 5) identificação de padrões pessoais de comportamento que possibilitaram a ação danosa; e 6) transformação desses padrões de comportamento (CARVALHO, 2019, p. 232).

Em outros termos, assumir responsabilidades engloba ao menos: 1) compreender aquilo que pode ter feito errado ou poderia ter feito melhor; 2) reconhecer os efeitos de suas ações; 3) tentar realizar reparações; e 4) compensar os afetados ou corrigir a situação, na medida do possível (OUDSHOROORN; AMSTUTZ; JACKETT, 2019, p. 40).

Portanto, não basta reconhecer os efeitos das suas ações, mas também é preciso participar da decisão sobre o que será feito para corrigir a situação e adotar medidas de reparação. Assim, a oportunidade de refletir sobre seus atos e a dor que causaram pode desestimular comportamentos futuros e a assunção de responsabilidade (diferente da imposição de uma punição) pode aumentar a autoestima do sujeito, encorajando uma postura mais ativa e adoção de um comportamento lícito (ZEHR, 2008, p. 49).

Desse modo, a justiça restaurativa: 1) estimula a empatia, ao permitir que se compreenda o modo como as ações afetam o coletivo; 2) não se satisfaz com o *status quo*, mas tem caráter transformativo; 3) preocupa-se com a segurança, do ambiente criado e das pessoas envolvidas e 4) enfoca nas obrigações (OUDSHOROORN; AMSTUTZ; JACKETT, 2019, p. 64-65).

Algumas condições ajudam a assumir responsabilidades, são elas: 1) tratamento digno; 2) conscientização quanto ao impacto do comportamento que respeita o sujeito; 3) apoio; 4) validação (de que a pessoa não se restringe ao dano que causou) e 5) "space to breathe", isto é, oportunidade para refletir isoladamente, sem terceiros. Tais condições raramente estão presentes nos processos de justiça (PRANIS, 2018, p. 3).

Além disso, considerando que os comportamentos são moldados pela lógica interna e escolha, mas também pelo contexto, a coletividade precisa reconhecer seu papel ao possibilitar o dano e perpetuá-lo e sua responsabilidade na reparação e na mudança para que não aconteça novamente (PRANIS, 2018, p. 4).

Na responsabilização (*accountability*) individual perguntamos: O que tem que mudar em alguém para que algo não volte a acontecer? Na responsabilização coletiva, por sua vez, perguntamos: O que tem que mudar na comunidade para que o dano não volte a acontecer? Ou, ainda, como cada participante da comunidade deve mudar? (PRANIS, 2018, p. 5).

Para explicar a assunção coletiva de responsabilidades, Pranis (2018, p. 5) exemplifica um caso em que um aluno que sofria bullying tentou colocar fogo na escola. Ao realizar um círculo, os colegas assumiram vários compromissos, como, por exemplo, tratá-lo bem, brincar com ele, ajudá-lo a fazer novos amigos e jogar basquete com ele após a aula.

A partir da escuta e compreensão do outro e suas experiências é possível ampliar o olhar e identificar como, em alguma medida, todos os sujeitos, mesmo os aparentemente inocentes ou não envolvidos, contribuíram para a situação existente, ainda que pela omissão, e podem colaborar, ainda que de forma indireta, pois todos os saberes têm igual lugar, para construção de novos relacionamentos e/ou cenários (GRECCO, 2019, p. 38-39).

É assim a responsabilização coletiva: reconhecer o papel da comunidade na situação e buscar maneiras de garantir que isso não aconteça novamente, reavivando o senso natural de responsabilidade coletiva que estrutura a socialização dos sujeitos (PRANIS, 2018, p. 6)

Desse modo, a responsabilidade individual e coletiva reforça as normas e as expectativas para relacionamentos saudáveis, em um diálogo respeitoso sobre o comportamento e seu impacto sobre os outros, e, com isso, reforça também o senso de responsabilidade mútua necessário para construção de uma comunidade saudável (PRANIS, 2018, p. 8).

Em suma, as práticas restaurativas podem criar novos relacionamentos saudáveis e fortalecer os relacionamentos existentes, além de aumentar a: 1) empatia; 2) as habilidades de resolução de conflitos; 3) o compromisso com o bem comum; 4) a capacidade de imaginar e trabalhar em direção a um futuro positivo; 5) a capacidade da comunidade de criar espaços respeitosos e reflexivos para o diálogo comunitário; 6) as maneiras de responder ao dano que deixam a comunidade mais forte do que era antes dele acontecer (PRANIS, 2018, p. 9).

A Justiça Restaurativa convoca a construção coletiva de planos de ação pelos próprios sujeitos afetados pois pressupõe que são eles os maiores conhecedores de seus sentimentos, suas experiências e suas necessidades e, portanto, são os mais aptos para formular algo que seja possível de cumprir por eles e que atenda as necessidades individuais e coletivas (GRECCO, 2019, p. 38-39).

Assim, a justiça é construída coletivamente e ativamente pelas pessoas e pressupõe um tipo de responsabilização que provoque mudanças e cure pessoas e relacionamentos. Dito de outro modo, a verdadeira justiça requer que as pessoas participem do processo de forma ativa, sendo ouvidas e consideradas as suas experiências e relacionamentos, e ainda assumam obrigações e se responsabilizem pela transformação (YODER, 2019, p. 28-31).

Em certos casos, como os crimes ambientais, mas não somente, a reparação não deve se limitar a um pedido de desculpas, mas deve envolver ações que minimizem os riscos de banalização do dano causado, como indenizações e programas de *compliance*. Porém, a compensação financeira pode ser insuficiente e tais programas, quando impostos, podem apenas mascarar o comportamento ético-empresarial bem como banalizar os atos cometidos (SZEKUT; GRAF; MOTTA; MANDALOZZO, 2021, p. 26-27).

A dispersão e o compartilhamento do poder de decidir sobre questões elementares à vida dos agentes são fundamentais para a transformação social. O protagonismo dos sujeitos e a abertura à diversidade de narrativas completam e complexificam a própria imagem do Estado e de seus cidadãos reforçando pertencimento e superando a condição de subalternidade e “estadania” (centralização e monopólio estatal na condução dos conflitos) (CARVALHO, 2019, p. 285).

Em outras palavras, se a comunidade se sente pertencente e considerada nas ideias de justiça e segurança do Estado, provavelmente será capaz de se enxergar como corresponsável nessas causas e procurará garantir sua efetividade (CARVALHO, 2019, p. 283).

Desse modo, a Justiça Restaurativa devolve o protagonismo aos indivíduos envolvidos para que estes possam reconhecer sua (cor)responsabilidade no ocorrido e, assim, assumam obrigações exequíveis para reparar o dano, na medida do possível, e para que tal evento não volte a ocorrer. Esta participação e responsabilidade ativa, somada aos elementos anteriores, fornece os contornos para o conceito de Justiça Restaurativa que será apresentado no tópico seguinte.

1.12 CONSIDERAÇÕES GERAIS: ELEMENTOS COMUNS DE UM CONCEITO CONTÍNUO, DINÂMICO, PROGRESSIVO E GRADUAL

Como observado nos itens anteriores deste capítulo, não há uma unidade conceitual. O termo surge da fusão das palavras “Justiça” - aqui compreendida como harmonia entre as relações em que há satisfação das necessidades em um contexto de igualdade analisada com base na moralidade coletiva - e “Restaurativa” - aqui definida como restauração de pessoas, relacionamentos e comunidades pelo atendimento das respectivas necessidades (individuais, relacionais, coletivas, comunitárias e sociais) que possibilita a transformação dos mesmos sujeitos, relacionamentos e contextos micro e macro.

O termo “Justiça Restaurativa” cria uma relação de dependência em que a restauração não está no passado, mas no futuro a ser construído coletivamente pela justiça, que não está apenas nas instituições (Judiciário), mas advém do resgate, identificação e atendimento das necessidades, individuais, relacionais, coletivas e comunitárias, pelos próprios sujeitos envolvidos conforme a moralidade coletiva.

Assim, embora ela tenha se originado, como movimento moderno, como uma resposta ao sistema de justiça penal, sendo suas primeiras definições limitadas a este contexto, seu alcance e aplicação atuais revelam um potencial maior, para além do crime e da estrutura reativa (resposta ao dano).

Em suma, a Justiça Restaurativa é compreendida como uma concepção de Justiça, isto é, uma forma de viver e imaginar as relações considerando a igualdade e o atendimento das necessidades, que pode valer-se de diferentes práticas restaurativas, em regra classificadas como autocompositivas, mas que não excluem abordagens restaurativas por meio de políticas públicas e movimentos sociais, por exemplo.

Portanto, frisa-se, a Justiça Restaurativa não se limita a um método de resolução de conflitos ou mesmo pressupõe a existência de um conflito, como problema relacional, sendo antes uma concepção de justiça, uma forma de imaginá-la e vivê-la, que pode ser aplicada também de forma preventiva, para resgatar valores, transformar pessoas e relacionamentos e enfim construir a comunidades restaurativas.

Os esforços atuais para sua conceituação, em diferentes apresentações e representações, cada qual enfocando em um aspecto, compartilham certos elementos fundamentais capazes.

Portanto, considerando a pluralidade de conceitos e práticas, conclui-se a Justiça Restaurativa é uma construção coletiva, em andamento, uma vez que fruto de um processo dialógico contínuo, dinâmico, progressivo e gradual, que não se encerrou e nem pretende se encerrar, e que, para os fins deste trabalho, possui os seguintes elementos comuns: 1) foco no atendimento das necessidades; 2) processos inclusivos e 3) participação e responsabilização ativa.

No capítulo a seguir será apresentada as práticas restaurativas do Círculo de Construção de Paz, adotada no presente trabalho, inclusive nos casos práticos.

2 CÍRCULOS DE CONSTRUÇÃO DE PAZ

Neste capítulo abordar-se-á um das práticas restaurativas mais aplicadas no Brasil que são os “Círculos de Construção de Paz”. Alguns motivos podem justificar essa predominância: 1) a simplicidade da técnica; 2) a presença constante de Kay Pranis no cenário nacional ministrando cursos e formações; 3) a ampla tradução, principalmente pela Editora Palas Athena; 4) a desnecessidade de qualificação profissional específica do facilitador; 5) o fomento a participação da comunidade no processo; 6) a escolha dos agentes executores das práticas; 7) a identificação do círculo com a cosmovisão de mundo e de justiça dos povos originários e 8) a busca, pelos operadores do direito por um processo que permita transformações sociais e estruturais, ao mesmo tempo em que apresenta uma justiça acolhedora, inclusiva, democrática e participativa, para que os sujeitos afetados estejam envolvidos no processo de construção das respostas que buscam, assim como no atendimento das suas necessidades (GOMES; GRAF, 2020, p. 123).

Esta busca culminou nos círculos pois consistem em um processo de diálogo que, intencionalmente, cria um espaço seguro para discutir problemas considerados difíceis ou dolorosos, a fim de melhorar os relacionamentos e de resolver as diferenças dos envolvidos (PRANIS, 2011a, p. 11).

Este espaço seguro de conexão e diálogo significa que todos os participantes estão abertos a serem influenciados pelo que acontece durante o processo e não entram no processo esperando persuadir os outros ou esperando um resultado específico (WINTERS, 2010, p. 1).

Nesse sentido, os círculos são um convite para conhecer o mais íntimo de si, os valores que regem a vida comum, em um espaço sagrado para empoderamento coletivo. São uma ferramenta com enfoque holístico e estrutura flexível que, explorando as diferenças, permite criar novos vínculos e fortalecer os existentes. Mais que uma coisa ou programa, são uma forma de ser (PRANIS, 2009, p. 7, 14).

A prática circular também possui pressupostos próprios, frutos da sabedoria ancestral, como o reconhecimento: da 1) interconexão - tudo no universo está conectado e todo comportamento, bem ou mal, atinge os demais, da 2) interdependência - todos dependem um dos outros de modo essencial, da 3) da dignidade e valor intrínsecos de cada ser humano - cada um tem um valor para o todo e 4) da existência e da necessidade de equilíbrio dos aspectos mentais, físicos, emocionais e espirituais da experiência humana - pressupõe-se que a “resolução” eficaz dos conflitos requer o exame detalhado de todas as expressões humanas (PRANIS, 2010, p. 39-46).

Pode-se falar também em 07 (sete) pressupostos centrais: 1) o verdadeiro eu é bom, sábio e poderoso, isto é, embora as emoções e atos não o reflitam, é possível realinhar o comportamento no mundo com este eu mais profundo; 2) O mundo está profundamente interconectado; 3) Todos os seres humanos têm um profundo desejo de estarem em bons relacionamentos; 4) Todos os seres humanos têm dons, cada um é necessário pelo dom que traz; 5) Tudo de que precisamos para fazer mudanças positivas já está aqui; 6) Seres Humanos São Holísticos e 7) Nós Precisamos de Práticas para criar hábitos de viver a partir do eu verdadeiro (PRANIS, 2010, p. 21-28).

O processo circular foi adaptado por Pranis com base nas experiências que compartilhou em povos tradicionais da América do Norte, principalmente do Canadá, que o consideram como um estilo de vida que incorpora uma filosofia única de valores e princípios (LIVINGJUSTICEPRESS, 2020)⁴³. Desse modo, são uma experiência de intercâmbio entre a sabedoria antiga e os conhecimentos contemporâneos sobre construção de consenso, diálogo e resolução de conflitos (PRANIS; STUART; WEDGE, 2003, p.15).

Isto foi possível pois, como forma de tentar conter o encarceramento em massa de seus membros, na década de 1990, os povos nativos iniciaram um diálogo com juízes, promotores e advogados, em que foi oportunizado experienciar o processo circular e o seu poder de transformação, dando início a um movimento de compartilhamento e de expansão dos círculos entre os não nativos na América do Norte, como o juiz do Tribunal Territorial de Yukon, Barry Stuart, conhecido como responsável pelas primeiras aplicações do método no sistema de justiça (LIVINGJUSTICEPRESS, 2020).

O círculo é um espaço intencional formatado para: 1) apoiar os participantes a apresentarem seu “eu verdadeiro”; 2) ajudá-los a se conduzirem com base nos valores que representam quem eles são quando eles estão no seu melhor momento; 3) fazer com que nossa interconectividade fique visível, mesmo em face de diferenças muito importantes; 4) reconhecer e acessar os dons de cada participante; 5) evocar a sabedoria individual e coletiva; 6) engajar os participantes em todos os aspectos da experiência humana – mental, física, emocional e espiritual ou na construção de significados; e 7) praticar comportamentos baseados nos valores quando possa parecer arriscado fazê-lo (PRANIS, 2010, p. 35).

⁴³Para os fins deste trabalho, os Círculos de Construção de Paz serão abordados como processo, focando na sua estrutura e nas etapas, conforme sistematizado por Kay Pranis. Esta abordagem, porém, intencionalmente restritiva, visa apenas possibilitar uma maior compreensão sobre as possibilidades de sua aplicação. Porém, não se ignora que o processo circular, para certas comunidades tradicionais, materializa seu estilo de vida, valores e princípios e, ainda, ciente dos riscos ao realizar este recorte, uma vez que a apropriação “incompleta” de certos elementos culturais pode ser tida como uma espécie de colonização.

Além disso, permitem a assunção de responsabilidade de forma ampla, individual e coletiva, permitindo uma maior confiança na própria comunidade. Os círculos constroem e fortalecem comunidades, proporcionando apoio e entendimento mútuo (PRANIS; STUART; WEDGE, 2003, p. 10-13).

Sobre esse ponto, emerge uma relação entre as práticas restaurativas, e em especial os círculos, com a cidadania participativa, na medida em que a assunção dos conflitos pelos cidadãos fomenta uma postura de protagonismo e responsabilidade que se reflete nas demais relações sociais e na formação de sujeitos ativos e representativos no espaço social, emocional e político em que estão inseridos (MULLET; AMSTUTZ, 2020, p. 15).

Não se trata aqui de uma cidadania legal, voltada aos direitos e deveres legais, mas sim uma possível de ser construída socialmente, por meio do diálogo e da assunção de corresponsabilidades, que, sem atenta aos problemas estruturais, permita o atendimento das necessidades e resgate a humanidade e o papel de cada sujeito na sociedade (GRECCO, 2019, p. 44).

Consequentemente, os valores restaurativos ao ser assimilados pela comunidade, permitem a manutenção do relacionamento com os ditos ofensores e vítimas e o atendimento das necessidades individuais e coletivas em um esforço contínuo para transformar pessoas e comunidades e construir uma sociedade mais justa e igual, exigindo uma preocupação com justiça social e um compromisso em modificar desigualdades estruturais (TOEWS, 2019, p. 40).

Em suma, o que torna os Círculos de Construção de Paz diferente é: 1) a possibilidade de envolvimento, direto e efetivo, de todas as partes inseridas no conflito, 2) com base no diálogo horizontal 3) alicerçado por valores erigidos pelos próprios participantes (ARAKAKI; LUZ, 2021, p. 188).

Ademais, o ambiente seguro criado permite que os sujeitos reconheçam aquilo que está subjacente ao conflito, as necessidades físicas e afetivas dos sujeitos e, dessa forma, possibilita desfazer a cadeia de violência e reconstruir as relações (MULLET; AMSTUTZ, 2020, p. 14).

No espaço dos círculos, é possível reconhecer o outro como um igual, apesar das diferenças, criando novas possibilidades de relacionar-se e compreender-se mutuamente. Para isso, é preciso criar antes um espaço seguro de diálogo que é marcado por elementos estruturais intencionais: valores, diretrizes, facilitador, objeto da palavra e cerimônias, que serão melhor explanados a seguir (PRANIS, 2009, p. 8).

Sendo assim, os benefícios da utilização dos círculos são: 1) ser caráter inclusivo, que permite que todos façam parte do processo com igual vez e voz; 2) o consenso na tomada de todas decisões; 3) o potencial para trabalhar casos conflitivos; 4) a possibilidade de gerar resultados de baixo para cima; 5) o equilíbrio proporcionado entre o individual e coletivo; 6) o fortalecimento da comunicação; 7) o fomento a assunção de responsabilidades; 8) o estímulo a lidar com os problemas de forma construtiva; 9) a promoção de uma visão holística das coisas; 10) o funcionamento orgânico; 11) a oportunidade de trabalhar e nutrir os as dimensões mental, físico, emocional e espiritual do ser humano; 12) a incitação a justiça social e 13) o convite à transformação (PRANIS; BALL. CALDWELL, 2010, p. 80).

Os círculos são um processo que pode ter diferentes funções, as quais lhe dão seus nomes, por exemplo: 1) círculos de diálogo, 2) círculos de celebração, 3) círculos de sentença, 4) círculos de apoio, 5) círculos de restabelecimento, 6) círculos de resolução de conflitos, 7) círculos de reintegração, 8) círculos de construção de senso comunitário (PRANIS, 2009, p. 7, 12; PRANIS, 2010, p. 28-32). Dessa forma, os círculos podem ser tanto conflitivos quanto não-conflitivos, sendo adaptáveis a diversas situações (ARLÉ, 2021, p. 112).

Os diferentes modelos de círculo compartilham certas características essenciais: 1) todos os participantes são iguais e tratados igualmente; 2) todas as decisões devem ser por consenso; 3) todos se comprometem a seguir os acordos firmados, porque são baseados nos valores compartilhados e permitem alcançar objetivos comuns (PRANIS, 2009, p. 6).

Neste trabalho, serão enfocados dois modelos, ou melhor, duas funções de círculo: círculos de diálogo e círculos de “resolução” de conflitos⁴⁴, apresentando seu objetivo, suas etapas e algumas considerações, conforme será exposto a seguir.

2.1 CÍRCULOS DE DIÁLOGO

Os círculos podem ter a função de diálogo, sendo também denominados roda de diálogo. Nesses casos, eles são espaços criados para que os participantes possam explorar determinadas questões ou assuntos sobre vários pontos de vista. Não se busca um consenso sobre o assunto ou a transmissão de conhecimento acadêmico, mas sim a partilha e

⁴⁴ Registra-se que Kay Pranis classifica os círculos de construção de paz conforme suas diferentes funções acima expostas. Entretanto, a doutrina brasileira os diferencia em círculos conflitivos e círculos não-conflitivos. Apesar de não ser esta uma categoria amplamente aceita, inclusive entre autores nacionais, ela será utilizada no presente trabalho face ao potencial didático da divisão.

construção coletiva de conceitos por meio da reflexão sobre diferentes pontos de vista (PRANIS, 2010, p. 29).

Os círculos de diálogo podem ser usados para: 1) realizar contato mútuo em um processo de grupo; 2) refletir sobre uma experiência grupal; 3) dar retorno ao facilitador sobre um processo grupal; 4) subsidiar decisões; 5) dialogar sobre questões sociais (ex. racismo); 6) explorar os significados de uma experiência ou de um evento para os envolvidos; 7) partilhar perspectivas intergeracionais e; 8) comparar diferentes perspectivas quanto a questões emocionalmente carregadas (ex. aborto) (PRANIS, 2010, p. 70).

O diálogo cria um espaço seguro para partilhar experiências e visões de mundo diferentes. Quando bem sucedido, as pessoas adquirem maior compreensão de seus próprios pontos de vista e valores, compreendendo como suas experiências pessoais moldaram sua percepção e como esta muda sua maneira de interpretar certas experiências (SCHIRCH; CAMPT, 2018, p. 19).

Além disso, provoca maior entendimento emocional dos outros e de si e o sentimento de história partilhada pode criar um senso comunitário e permite compreender como diferentes pessoas e grupos enxergam a realidade de modo diverso e, ainda, como essas múltiplas experiências podem culminar em conhecimentos distintos, embora igualmente valiosos. Desse modo, permite reconhecer a potencial validade de pontos de vista alternativos (SCHIRCH; CAMPT, 2018, p. 17-21).

Legitimar o outro é aceitá-lo ciente de suas necessidades, da sua perspectiva e da sua cultura, o que pressupõe escuta, abertura e não julgamento (EVANS; VAANDERING, 2018, p. 17-19). Isto remonta a um pressuposto, comum as Conferência Vítima-Ofensor, de que as pessoas devem ser igualmente tratadas, com dignidade e respeito, como forma de reconhecer o valor intrínseco de cada sujeito e a parcela de verdade que este carrega (AMSTUTZ, 2019, p. 24).

Frisa-se que as práticas restaurativas, incluindo os Círculos de Construção de Paz, podem e é desejável que o sejam, aplicadas antes mesmo de qualquer violência. Isto porque a visão restaurativa de justiça almeja a satisfação das necessidades humanas, dentre elas o pertencimento. Neste sentido, a Justiça Restaurativa, ao construir espaços seguros, é também uma forma de criar e aprofundar relacionamentos e vínculos de pertencimento e significados em grupos de trabalho (CARVALHO, 2021, p. 22-23).

Pranis (2010, p. 69-75) estabelece quatro estágios para tais encontros. No primeiro, adequação, deve-se verificar: 1) a disponibilidade de pessoas para participar; 2) a intenção

do facilitador no círculo (que não pode ser convencer os demais ou mudar seu ponto de vista); 3) a abertura do facilitador para escutar e respeitar perspectivas diferentes e 4) se o propósito respeita todos os participantes.

Sendo o círculo adequado, começa-se o segundo estágio, preparação, o qual compreende: 1) a identificação dos possíveis participantes, privilegiando os diferentes pontos de vista; 2) determinação do facilitador e, se possível, co-facilitador; 3) escolha do dia e local, considerando a necessidade da disposição circular; 4) o convite aos possíveis participantes explicando o assunto, o propósito do círculo e a natureza do processo; 5) decisão quanto a partilha ou não de alimentos; 6) escolha do objeto da palavra e da peça central e 7) planejamento das cerimônias de abertura/fechamento e das perguntas norteadoras (PRANIS, 2010, p. 71-72).

Sobre a partilha de alimentos, ela demonstra a preocupação dos facilitadores com os participantes e permite criar um senso de comunidade e “quebrar o gelo”, tanto para os participantes quanto para os facilitadores (LABSON, 2015, p. 25).

O terceiro estágio, encontro, compreende o círculo em si, que, nos círculos de diálogo, é composto por: 1) boas vindas; 2) cerimônia de abertura; 3) explicação do círculo e seu propósito; 4) explicação sobre o bastão da fala; 5) check in; 6) construção de diretrizes e valores; 7) contação de histórias; 8) atividade principal - diálogo sobre o tópico escolhido; 9) check out e 10) cerimônia de fechamento.

O encontro coletivo possui elementos e um ritual próprio que o caracterizam e ajudam no atendimento de seus objetivos. Primeiramente, a disposição física dos participantes, em círculo, de frente uns para os outros, sem mesas ou outros móveis entre eles. O formato circular enfatiza a igualdade e, somado à ausência de barreiras, permite que cada participante olhe diretamente para todos os outros, o que proporciona a interconexão e estimula a responsabilização (PRANIS, 2010, p. 12).

Dito de outra forma, sentar em roda remonta transparência, liderança compartilhada e equidade, uma vez que a ausência de lados simboliza a ausência de polarização (BALDWIN, 1998). Porém, um círculo não é apenas uma reunião com cadeiras reorganizadas. Mas, ao contrário, o formato é usado para demarcar uma maneira diferente de fazer as coisas que é, ao mesmo tempo, um retorno à forma original de comunidade, bem como um salto em frente para criar uma nova forma de comunidade (BALDWIN, 1994).

Além disso, no chão, em meio ao círculo, é montada uma peça de centro. Em regra, ela consiste em um tapete, tecido ou esteira que é colocado no centro, sobre o qual se colocam

certos itens e objetos para criar conexão entre os sujeitos, representando os valores que conduzem a dinâmica e lembrando-os o porquê de estar ali. Frequentemente enfatizam a inclusão ao incorporarem símbolos de membros individuais do círculo, bem como culturas que estejam representadas no círculo (PRANIS, 2011a, p. 38).

Uma possibilidade é a construção coletiva da peça de centro, de forma a apresentar um elemento de cada participante do grupo. Para isso, é possível pedir aos participantes, por exemplo, que tragam um objeto que represente um aspecto importante em suas vidas, explicando seu significado e colocando no centro (PRANIS, 2011a, p. 38).

O centro do círculo funciona, a um só tempo, como uma lembrança constante daquele espaço-tempo especial que o círculo delimita e como um refúgio do olhar para quando alguém se sente desconfortável ou precisa se reconectar com os valores que lhe trouxeram ali. Em suma, a peça de centro é um ponto de convergência para o olhar dos participantes que demarca aquele espaço diferente e auxilia-os a revelarem o melhor de si.

O círculo é também marcado espaço-temporalmente por uma cerimônia de abertura e outra de encerramento. Dessa forma, demarca-se o espaço-tempo do círculo como diferente, extracotidiano, que exige uma postura igualmente diferente, na qual as pessoas possam mostrar a si mesmas despidas das máscaras do dia-a-dia (SILVA NETO; MEDEIROS; EVANGELISTA, 2013, p. 17).

Em outras palavras, esse ambiente protegido possibilita a cada participante agir baseado em valores do “melhor de si” até mesmo naquelas ocasiões em que pareceria arriscado fazê-lo. Logo, quanto mais as pessoas praticam tal comportamento no Círculo, estes passam a ser hábitos difundidos nas vidas das pessoas (PRANIS, 2011b, p. 8).

Dessa forma, após dar boas-vindas e agradecer a presença de cada um é preciso realizar a abertura do círculo por meio de alguma dinâmica, reflexão, música, poema e/ou frase inspiradora (PRANIS, 2011b, p. 29-30).

Em seguida, deve-se apresentar o objetivo e o foco do diálogo, como forma de garantir segurança aos participantes, uma vez que as pessoas podem estar tensas ou inseguras sobre o que vai acontecer e qual o seu papel (SCHIRCH; CAMPT, 2018, p. 44-45).

Depois é preciso explicar os objetos que foram coletados e colocados no centro (peça de centro) e sua relação com a dinâmica e com os participantes, inclusive explicando a função do objeto da palavra e seu significado, caso seja relacionado aos participantes (PRANIS, 2011b, p. 29-30).

O bastão de fala ou objeto da palavra é um objeto pensado para o caso e que, preferencialmente, representa a situação daquele grupo. Quem portar tal objeto tem seu espaço de fala e de escuta garantidos, uma vez que só pode falar quem o possui. Entretanto, também ressalva-se o direito do participante de não falar, segurando-o pelo tempo que achar necessário (CARVALHO, 2019, p. 238).

O bastão nos círculos de paz garante (1) a isonomia, ao permitir que todos participem; (2) a compreensão ampliada de todos os elementos que envolvem o conflito; (3) o compartilhamento da liderança e da responsabilidade (CARVALHO, 2019, p. 238-239).

A junção desses elementos simbólicos e desses gestos rituais marca uma ruptura com o cotidiano e a precariedade da comunicação. Neste espaço, porém, estimula-se a comunicação mais profunda, favorecendo sentimentos e disposições de conexão, assim como a percepção da humanidade dos participantes, revelados em sua falibilidade, boniteza e dignidade (SILVA NETO; MEDEIROS; EVANGELISTA, 2013, p. 16).

Após a explicação sobre os elementos do círculo e objetivo da dinâmica, inicia-se a rodada de *check-in*, na qual os participantes devem apresentar-se, caso não sejam todos conhecidos, e falar um pouco de si e como estão (PRANIS, 2011b, p. 30). O intuito é (re) conhecer as pessoas que farão parte do círculo e acolher os participantes.

Na rodada de apresentações é possível pedir para os participantes falarem algo pessoal, como suas preferências por animal, cor, hobby, esporte, ator, cantor etc. Este exercício auxilia a “quebrar o gelo” e revela uma faceta provavelmente desconhecida dos sujeitos, como um lembrete de que cada ser humano é único (SCHIRCH; CAMPT, 2018, p. 45-46).

Em seguida, realiza-se a rodada de diretrizes e valores. Nela, o facilitador deve fazer perguntas que permitam aos participantes pensar em valores importantes que devem conduzir aquela dinâmica (e a relação entre os participantes a partir daquele momento) (PRANIS, 2011b, p. 31).

É recomendado que os valores sejam escritos e de alguma forma acrescentados a peça de centro, para que fiquem visíveis a todos, como guias de tudo que ocorrerá daqui em diante.

Tal momento serve também para reforçar valores humanos universalmente compartilhados. Isto é, embora os sujeitos envolvidos no diálogo reconheçam-se como diferentes, é muito provável que, ao terem oportunidade de falar sobre os significados que atribuem àqueles valores, observem que, apesar de expressos de forma distinta, compartilham dos mesmos valores (PRANIS; STUART; WEDGE, 2003; PRANIS, 2010).

Pontua-se que os círculos não são um processo neutro, livre de valores. Ao contrário, o método circular parte do pressuposto de que os seres humanos possuem um desejo universal de estar ligado aos demais de forma positiva. Por isso, o círculo intencionalmente identifica e explicita esses valores compartilhados (PRANIS, 2010, p. 39).

Por sua vez, isto os permite combinar quais ações, atitudes e posturas devem ser respeitadas com vistas à concretização dos valores identificados e escolhidos para nortear o diálogo (PRANIS; STUART; WEDGE, 2003; PRANIS, 2010).

A abordagem baseada em valores possibilita: 1) acessar os pontos fortes dos participantes para resolver problemas muito difíceis de forma pacífica e para a satisfação de todos; 2) superar as diferenças entre culturas, idades, gêneros, geografias, status, etc., uma vez que os valores centrais do Círculo são amplamente compreendidos e compartilhados entre essas diferenças; 3) envolver as pessoas nos níveis espiritual ou mental, bem como nos níveis mental, físico e emocional; 4) promover a criatividade; 5) reforçar relacionamentos saudáveis; 6) construir comunidade para evitar mal-entendidos e disputas; 7) energizar um compromisso com a visão comum; 8) fornecer uma maneira de orientar e avaliar o desempenho sem se tornar prescritivo; 9) formar uma força unificadora entre disciplinas e circunstâncias; e 10) permitir autonomia local, bem como visões individuais, mantendo uma visão comum (PRANIS; BALL. CALDWELL, 2010, p. 26-27)

As diretrizes, por sua vez, são acordos que os participantes fazem uns com os outros sobre como se comportar no Círculo para garantir que o ambiente seja seguro e respeitoso para todos (PRANIS, 2011b, p. 31).

Existem três diretrizes básicas, são elas: 1) confidencialidade, 2) falar em primeira pessoa e 3) respeito ao Objeto da Palavra. Tais diretrizes permitem que as pessoas possam falar sobre seus sentimentos de forma segura, sem apontar o dedo ao outro, respeitando a fala do outro e com a garantia de que não terá seus relatos expostos, Portanto, são consideradas obrigatórias e por isso o facilitador deve apresentá-las caso ninguém as sugira (BRASIL, 2020).

Os participantes devem ser estimulados a manter a confidencialidade do que é dito no encontro restaurativo e a não revelá-los. Inclusive, o procedimento não é considerado restaurativo se as informações confidenciais obtidas em sua realização forem (re)transmitidas a pessoas que não estiverem presentes no procedimento (MARSHALL; BOYACK; BOWEN, 2005, p. 274).

Frisa-se que a confidencialidade abarca todos os assuntos, inclusive aqueles julgados dignos de admiração, pois só o dono da história pode decidir a quem, como, quando e onde sua narrativa pode ser difundida (CARVALHO, 2019, p. 234).

Outras diretriz relevante é a escuta atenta e sem julgamento. Na maioria das situações, as pessoas escutam como forma de defender o seu próprio ponto de vista e não de compreender o outro (SCHIRCH; CAMPT, 2018, p. 48).

Tais combinados devem ser objeto de consenso por todos os participantes. Portanto, se houver objeções, exploram-se essas objeções e o objetivo original da pessoa que propôs a diretriz, até que todos concordem com sua formulação (PRANIS, 2011b, p. 31).

O consenso é importante pois materializa o princípio de que todos no grupo são igualmente importantes, o que, por sua vez, gera um quebra com o cotidiano das relações, marcadas por hierarquia e autoridade (SCHIRCH; CAMPT, 2018, p. 47).

Os combinados são cruciais para o bom resultado da etapa posterior, contação de histórias. Nela, os facilitadores elaboram perguntas que instiguem as pessoas a partilharem sua própria história de vida, momentos tristes e felizes, como forma de aumentar a compreensão de um para o outro, ou para desenvolver empatia (PRANIS, 2011b, p. 31).

A criação conjunta de orientações e de formulação de valores possibilitam ao grupo a vivência na busca de um “terreno comum”, apesar das diferenças existentes. É por esse motivo que o Círculo não “vai direto ao ponto” e prefere reunir esforços em prol da criação de um senso de espaço compartilhado (e de corresponsabilidade) que aumente o nível de segurança emocional e a consciência da humanidade partilhada pelos participantes (PRANIS, 2011b, p. 12).

Outra rodada importante é a contação de histórias, na qual o facilitador pede para os membros partilharem uma história de suas vidas, triste ou feliz. Esta partilha “fortalece o sentido de conexão, promove a conexão e a reflexão acerca de si próprio e empodera os participantes” (PRANIS, 2010, p. 56-57).

O próprio ato de contar uma história, em voz alta, para os outros, permite um processo de reflexão sobre si e sobre como aquele fato construiu a história do sujeito. Por outro lado, ao escutar a história respeitosamente, honra-se o valor intrínseco do outro, empoderando-o construtivamente (PRANIS, 2010, p. 56-57).

Além disso, ao partilhar uma história, é possível estabelecer uma relação mais profunda com o outro, pois este se mostra despido das camadas protetoras usuais, vulnerável, o que gera identificação e desmonta preconceitos (PRANIS, 2010, p. 56-57).

Assim, a partir das histórias compartilhadas, é possível estabelecer conexões com as próprias experiências e, se houver diversidade entre os participantes, transmite-se a ideia de que, em alguma medida, a comunidade reconhece aquela história (HOOKER, 2019, p. 48).

Como as pessoas significam suas vidas e estruturam seus relacionamentos na forma de histórias, é possível, em ambientes seguros de reunião, identificar as narrativas que moldam as histórias individuais para assim ressignificá-las, comprometendo-se com uma narrativa alternativa (HOOKER, 2019, p. 8-9).

Em outras palavras, a justiça restaurativa, ao viabilizar experiências de justiça marcadas por equidade, inclusão e participação, permite a contação de histórias, a reconstrução de narrativas e a estimulação de narrativas alternativas e contrahegemônicas (SILVA NETO, 2022, p. 12).

Após as rodadas introdutórias, inicia o elemento diferencial dos círculos de diálogo, isto é, o debate sobre o tópico escolhido com uma pergunta que leve os participantes a expressarem seus pensamentos e sentimentos sobre a questão. Nesta rodada, é importante que todos possam partilhar suas experiências e sabedorias (PRANIS, 2010, p. 74).

Por fim, realiza-se: 1) uma rodada de *check out* para que os participantes expressem seus sentimentos em relação ao círculo; 2) o agradecimento aos participantes e 3) uma cerimônia de fechamento, semelhante a de abertura, para marcar o fim daquele espaço sagrado. Após o encontro coletivo, pode ser realizado o quarto estágio, acompanhamento, caso o grupo queira continuar seu diálogo ou tomar outras medidas (PRANIS, 2010, p. 74-75).

Este é o roteiro aplicado em círculos de diálogo. Não se trata de um modelo fechado, mas flexível e aberto à pluralidade de situações que podem se desenvolver durante a aplicação do processo, inclusive com a possibilidade de descoberta de conflitos, que exigem um procedimento diferenciado, conforme será exposto a seguir.

2.2 CÍRCULOS DE RESOLUÇÃO DE CONFLITO⁴⁵

Os Círculos de Construção de Paz podem ser aplicados em conflitos quando responde-se afirmativamente às seguintes perguntas: (1) as partes principais estão dispostas a

⁴⁵ Neste trabalho, optou-se por usar círculos de resolução de conflitos ou a expressão “círculo conflitivo” ao invés da expressão “círculo restaurativo” para evitar confusões deste última com o método brasileiro aplicado por Dominic Barter em conjunto com moradores de favelas no Rio de Janeiro, na década de 1990 (LYUBANSKY; BARTER, 2011, p. 39).

participar?; (2) há disponibilidade de facilitadores treinados?; (3) a situação permite o tempo necessário para aplicação do processo em círculo? e; (4) a segurança física e emocional dos envolvidos pode ser garantida? (PRANIS, 2010, p. 62).

Nesses casos, os Círculos não apenas buscam “resolver” o conflito imediato, como também promover a cura dos relacionamentos e ajudar os participantes a evitar problemas futuros, fomentando um senso de identidade e de pertencimento à comunidade (LAMBSON, 2015, p. 3-7).

Para tanto, inicia-se com pré-encontros, chamados de pré-círculos, que consistem em reuniões individuais, visando fazer com que os participantes se sintam confortáveis para levantar as questões com tranquilidade, mostrando suas perspectivas e, ao mesmo tempo, prepará-los para o círculo posterior (PRANIS, 2011a, p. 12).

O objetivo do pré-círculo é: 1) identificar os elementos básicos do conflito; 2) mapear o caso; 3) identificar a microcomunidade de referência e apoio; 4) ampliar a compreensão do próprio participante sobre seus sentimentos e necessidades na situação; 5) estabelecer pedidos positivos e compreensíveis que reflitam as necessidades do interessado; 6) construir uma compreensão mais completa da própria narrativa e dos impactos concretos que suas ações e omissões têm trazido para a relação; 7) pensar possibilidades criativas para responder à situação desafiadora (imaginação moral); 8) oferecer um espaço de escuta empática e cuidadosa às narrativas apresentadas; e 9) exercitar práticas básicas de Comunicação Não-Violenta (CARVALHO, 2019, p. 242).

O facilitador é responsável pelo planejamento: 1) montando um calendário de dias e horários; 2) selecionando um objeto da palavra – que pode ou não ter relação com os participantes; 3) selecionando peças de centro – que tem relação com os participantes; 4) elaborando perguntas norteadoras etc.

Além disso, o facilitador auxilia os participantes a compreender que o encontro restaurativo buscará entender o fato tanto na dimensão objetiva quanto na subjetiva, visando alcançar não só a reparação material, mas a reparação social, emocional e espiritual, tanto quanto seja possível, para o restabelecimento das relações individuais e comunitárias (CARVALHO, 2019, p. 106).

Ainda sobre o facilitador, pontua-se que seu papel não é esclarecer fatos, imputar acusações ou conferir razão a uma das partes tal como a lógica judicial de disputa. Ele não deve julgar o caso e, por isso, os participantes não devem tentar convencê-lo.

Seu papel também não é de neutralidade e distanciamento, como um simples observador. Pranis (2011b, p. 16) ressalta-se que, no círculo de construção de paz, não existe espaço para um terceiro “fora do círculo”, isto é, para um ouvinte. Dito de outra forma, todos devem sentar e compor o círculo, participando das dinâmicas, respondendo às perguntas, conhecendo-se para então conhecer o outro e construir pontes de empatia.

Portanto, cabe ao facilitador iniciar um espaço respeitoso e seguro de partilha e assunção de responsabilidades. Para isso, ele também deve apoiar todos os sujeitos e participar do processo, inclusive respondendo às perguntas norteadoras, salvo na fase que se explora o problema (nos círculos conflitivos), oferecendo seus pensamentos, ideias e histórias (PRANIS, 2020, p. 53-54; PRANIS; STUART; WEDGE, 2003, p. 92).

Na Justiça Comunitária o facilitador é tido como um igual, não apenas porque pertence àquela comunidade, mas também porque narra suas próprias histórias e vulnerabilidades. Não é um terceiro neutro e isento e sim um participante, como os demais, com o diferencial de ter algumas responsabilidades extras na organização e elaboração do roteiro da sessão e no mapeamento dos conflitos. Essa exposição do facilitador é importante para a construção de um espaço isonômico e de conexão e para afastar eventual aparência de supremacia moral de um participante frente aos demais (CARVALHO, 2019, p. 248-249).

Em outras palavras, o facilitador tem liberdade para, se encontrar um desequilíbrio, alterar sua posição de equidistância como forma de facilitar a comunicação (PADOVANI; CIAPPI, 2012, p. 185-186).

Por meio do conflito, cria-se uma oportunidade para os sujeitos de refletirem sobre o presente e atuarem rumo ao futuro, construindo habilidades socioemocionais importantes como escuta empática, autorregulação e construção coletiva de planos (EVANS; VAANDERING, 2018, p. 102).

O papel do encontro e do fortalecimento das conexões é fundamental na construção de resiliência, da habilidade de restabelecer a harmonia individual ou coletiva, de modo a promover adaptação, transformação ou ação criativa diante dos desafios (CARVALHO, 2019, p. 234).

No processo restaurativo o facilitador também é convidado a: 1) revisar os valores da comunidade, 2) desenvolver e exercitar habilidades socioemocionais e 3) resgatar ou fortalecer sua participação democrática, inclusive porque possibilita diminuir as intervenções institucionais formais na vida pessoal dos sujeitos (ELLIOT, 2018, p. 118).

O segundo momento consiste no encontro coletivo. Tal encontro pode não ocorrer caso: 1) o conflito tenha sido “resolvido” nos encontros individuais; 2) possa ser violento para algum dos participantes ou 3) se algum dos participantes desistir do procedimento em seu curso (CARVALHO, 2019, p. 242).

Semelhante aos círculos de diálogo, os círculos conflitivos também iniciam com: 1) boas vindas; 2) cerimônia de abertura; 3) explicação do círculo e seu propósito; 4) explicação sobre o bastão da fala; 5) *check in*; 6) construção de diretrizes e valores e 7) contação de histórias, fases já explicadas no tópico anterior.

Pranis (2011a, p. 25) elucida que tais fases são muito importantes para o processo circular. Os círculos retardam, intencionalmente, o diálogo sobre os conflitos, até que o grupo tenha (re)construído os relacionamentos, pois quando as pessoas partilham histórias de dor e contam seus traumas, revelando-se como seres humanos vulneráveis e batalhadores, propiciando a empatia e o processo de identificação com as pessoas.

Tais rodadas geram uma consciência mais profunda acerca de como os fatos discutidos criaram experiências, expectativas, sonhos e despertam emoções similares. Desse modo, as rodadas iniciais servem, dentre outras coisas, para apresentar mutuamente os participantes uns aos outros e, assim, delicadamente, desmistificar pressupostos e preconceitos de uns em relação aos outros e vice-versa (PRANIS, 2011b, p. 12).

A responsabilidade do facilitador, nesses casos, é auxiliar os participantes a criar uma zona segura para a conversa e monitorar a qualidade do espaço (e do diálogo) durante a realização do círculo. Portanto, se o ambiente se tornar desrespeitoso, o facilitador deve chamar a atenção do grupo para esse problema e ajudá-lo a restabelecer o espaço de respeito (PRANIS, 2010, p. 11).

Além disso, principalmente nas rodadas de valores e de contação de histórias, cabe ao facilitador servir como “modelo de vulnerabilidade na partilha de sentimentos profundos”. Quando o facilitador expõe suas próprias vulnerabilidades, seu relato serve como modelo para os demais, que seguem a mesma linha (PRANIS, 2010, p. 59-60). Consequentemente, um facilitador aberto, vulnerável e transparente, aumenta a qualidade do círculo (WINTERS, 2010, p. 2).

Quanto mais as pessoas se expõem, maior o nível de ligação e confiança entre os sujeitos, o que tem impacto direto nas questões posteriores. Por outro lado, quando não se estabelece ligação e confiança entre os participantes, a discussão dos problemas tende a ficar no nível superficial (PRANIS, 2010, p. 59-60).

Após tais rodadas, o círculo segue na tentativa de encontrar soluções que possam ser aplicadas a cada membro participante, partindo do pressuposto que todos têm igual valor e dignidade, com o intuito de oferecer na constante busca de uma melhor solução para o problema (PRANIS, 2010, p. 11).

Para tanto, começa-se a explorar os problemas, mediante perguntas norteadoras que estimulem a conversa ou a reflexão e permitam a construção de relacionamentos e a abordagem do problema de forma profunda. Frisa-se que o foco deve ser dado aos sentimentos, e não aos fatos, para que seja possível compreender como cada pessoa foi afetada pelo conflito e, dessa forma, pensar em como transformá-lo (PRANIS, 2019).

As perguntas norteadoras possibilitam transformar a realidade pela problematização. Elas conectam as pessoas com suas próprias histórias, que, por sua vez, conectam os demais sujeitos entre si e, ao trazer à tona questões históricas e estruturais, possibilitam conexões com a rede mais ampla (BOONEM, 2020, p. 60).

Todos devem ter a oportunidade de responder as perguntas norteadoras, que são estruturadas para estimular os participantes a falar sobre o evento conflitivo na primeira pessoa, sobre o seu ponto de vista, informado pelas suas experiências e histórias, tudo com foco nos seus sentimentos (e não nos fatos) para estimular o olhar para o futuro (o que pode ser feito a partir de agora) (PRANIS, 2019).

Em casos envolvendo desigualdades estruturais, é possível auxiliar os sujeitos a entender que o problema é fruto de uma combinação de eventos históricos e ações institucionais, não existindo um único culpado, embora todos devam assumir compromissos para mudar o paradigma desigual. Isto é, apesar de terem, em alguma medida, “herdado” o problema, cabe a cada pessoa, mediante suas escolhas e ações, perpetuá-lo ou transformá-lo (SCHIRCH; CAMPT, 2018, p. 57).

Após abordar o conflito, busca-se a construção de planos de ação, pedindo para cada um falar o que considera necessário para um futuro melhor e o que pode fazer para que esse se torne realidade. Nesse momento, é possível estabelecer um acordo em que cada participante reconheça suas responsabilidades ante ao problema e as ações a serem tomadas, assim como todos fiquem cientes das expectativas sobre o acordo (PRANIS, 2011b, p. 29-32).

Por fim, realiza-se o *check-out* para saber as impressões de cada um sobre o círculo; agradece-se a cada participante e realiza-se a cerimônia de fechamento, de forma semelhante a abertura (PRANIS, 2011b, p. 29-32).

Dessa forma, o círculo de construção de paz trabalha com quatro momentos igualmente importantes: (1) o conhecer-se, (2) a construção de relacionamentos, (3) a abordagem do problema e (4) o desenvolvimento de um plano de ação, de forma que todos tenham tempo semelhante durante a dinâmica, porém com estrutura flexível de acordo com o caso (PRANIS, 2010, p. 28).

Assim, o método circular destaca-se como processo que: a) respeita a presença e a dignidade de cada participante; b) valoriza as contribuições de todos; c) salienta a conexão entre todas as coisas; d) oferece apoio à expressão emocional e espiritual e; e) dá voz igual a todos (PRANIS, 2011a, p. 18-19).

É próprio do procedimento circular, o fomento à expressão integral dos sujeitos, inclusive em suas vulnerabilidades, para que reconheçam suas necessidades. A partir delas, surge o valor consenso. Este é um dos desdobramentos da ausência de julgamentos e das hierarquias que marcam o encontro restaurativo. Aliás, acredita-se que por meio do valor isonomia entre os participantes, obter-se-á melhores resultados na formação de um outro valor estrutural do Círculo: sua base dialógica (OLIVEIRA, 2019, p. 106).

Sobre o consenso, ele não significa que todos os participantes terão entusiasmo com todas as decisões. Porém, é preciso que todos e cada um esteja(m) disposto(s) a viver segundo aquela decisão e atuar positivamente para efetivá-la (PRANIS, 2010, p. 27-28).

Ao fim, o procedimento só é restaurativo se esforçar-se para ser inclusivo e colaborativo. O procedimento deve ser aberto a todos os envolvidos no ocorrido. Todos os participantes devem ser livres para expressar seus sentimentos, suas opiniões e impressões, bem como devem trabalhar cooperativamente para resolver os problemas (conflitos e insatisfações sociais) (MARSHALL; BOYACK; BOWEN, 2005, p. 274).

Nos casos conflituos, após o encontro coletivo, ocorre uma última etapa, pós-círculo, que consiste em monitoramentos das deliberações consensuais que foram construídas. Nesta fase, pode ser realizado, embora não seja obrigatório, um novo encontro coletivo dos participantes para avaliar a efetividade do acordo e, se necessário, reformulá-lo, bem como registrar e socializar o grau de satisfação com o processamento do conflito (SILVA NETO; MEDEIROS; EVANGELISTA, 2013, p. 18).

Em certos casos, após a tentativa de realização do plano de ação, pode-se constatar que alguns pontos não eram possíveis de executar ou tornaram-se inexecutáveis ou inadequados. É também possível que durante a execução das ações, uma nova perspectiva da situação se torne compreensível. Nesses casos, pode-se retomar para a fase dois e realizar um novo

círculo ou pode-se voltar às sessões individuais. O processo circular deve adequar-se às demandas e dinâmicas da vida, por isso, também flui e nunca é o mesmo (CARVALHO, 2019, p. 242-243).

Ao final de todo processo, os resultados esperados são 1) uma experiência inclusiva e comunitária de justiça, 2) que busca a tomada de decisão consensual, 3) em um espaço seguro de partilha, 4) com foco no presente e no futuro, 5) por meio da responsabilização coletiva e ativa (assunção de responsabilidade pelos sujeitos) e 6) da identificação de valores comuns, 7) proporcionando suporte e apoio aos sujeitos e 8) cuidando das necessidades de todas as pessoas envolvidas no processo.

Dessa forma, os Círculos de Construção de Paz, como espaços democráticos, têm o potencial de promover a participação de vítimas, comunidades e outros atores, como instituições sociais e organizações do terceiro setor. Eles possibilitam a partilha de histórias, o exercício da cidadania, a discussão das desigualdades sociais e econômicas, a construção de consenso e acordos coletivos, a formulação de novas políticas públicas e a criação de formas de ser e existir no mundo que se baseiem na igualdade e na horizontalidade nas relações de poder (SZEKUT; GRAF; MOTTA; MANDALAZZO, 2021, p. 25).

Ainda, as práticas circulares fomentam a democracia participativa e têm potencial transformador das comunidades, pois focam no empoderamento e na emancipação dos sujeitos de forma individual e, também, coletiva. Em outras palavras, a forma circular de tomada de decisões, de transformação de conflitos e de atendimento de necessidades convidam os sujeitos a participarem de uma experiência de liderança compartilhada (BALDWIN; LINNEA, 2010).

Em suma, os Círculos de Construção de Paz garantem um espaço seguro de partilha e tomada de decisão que trabalha especialmente com os pressupostos da Justiça Restaurativa ao permitir: 1) o foco na reparação dos danos e no atendimento das necessidades; 2) a participação ampliada e 3) a responsabilização ativa.

2.3 CONSIDERAÇÕES SOBRE O PROCESSO CIRCULAR

Conforme apresentado neste capítulo, o processo circular desenvolvido por Kay Pranis é o predominante do Brasil e possui como diferencial a participação direta e ativa de todas os sujeitos relacionados a um conflito em um diálogo horizontal que fomenta o

protagonismo, fortalece relacionamentos e comunidades e retoma valores comuns para construir planos de ação coletivos baseados no consenso.

Ainda, observou-se que tal prática possui múltiplas funções, podendo, inclusive, ser aplicado de forma “preventiva”, para fortalecimento de relacionamentos, construção de identidade coletiva, reforço do pertencimento e diálogo, por exemplo, ou em casos em que o conflito já foi instaurado, em especial como forma de aproveitar a oportunidade conflitiva para transformar as desigualdades reveladas.

Considerando as múltiplas funções que os Círculos de Construção de Paz podem assumir e seu atual uso em diferentes conflitos (crimes, atos infracionais, *bullying*, entre outros) o objetivo geral deste trabalho é abordar a intersecção entre os conceitos de Justiça Restaurativa e Círculos de Construção de Paz, já devidamente apresentados, e o assédio moral laboral, objeto de estudo do próximo capítulo.

3 ASSÉDIO MORAL LABORAL

Neste capítulo, objetiva-se apresentar o conceito do assédio moral mediante a análise didática de suas dimensões individual, organizacional e estrutural, que podem estar presentes isolada ou conjuntamente. sendo esta ferramenta analítica uma forma de acrescentar outros fatores na análise, tanto no momento da identificação, quanto nos procedimentos e na culminante responsabilização.

Para tanto, será feito um breve esboço histórico da evolução do conceito de assédio moral laboral, enfocando na mudança de perspectiva da conceituação tradicional que o concebe como uma perseguição individualizada até as definições mais atuais que reconhecem a possibilidade de despersonalização das condutas, inclusive sendo adotado como política de certas empresas, como será apresentado a seguir.

3.1 DA PERSEGUIÇÃO INDIVIDUALIZADA À POLÍTICA DA EMPRESA

Os primeiros contornos científicos do que seria posteriormente denominado de “assédio moral” surgiram na pesquisa do biólogo Konrad Lorenz (2005, p. 34) que, nos anos 60, estudou o comportamento de um grupo de animais de pequeno porte que se sentiam ameaçados por um único animal de maior porte.

Em sua pesquisa observou que o grupo de animais adotava meios como, por exemplo,

intimidações e atitudes agressivas coletivas para lidar com a ameaça, alcunhando esse fenômeno de *mobbing* ou *acosamiento* (perseguição) (LORENZ, 2005, p. 60).

Nos anos 70 e 80, os estudos desenvolvidos por Lorenz no campo da biologia sobre *mobbing* foram aplicados em outros ramos do conhecimento como, por exemplo, na medicina por Peter-Paul Heinemann (1972)⁴⁶, que analisou o comportamento agressivo das crianças em relação aos colegas da escola, e na psicologia por Heinz Leymann (1984)⁴⁷ que descreveu as consequências do *mobbing* no âmbito neuropsíquico dos trabalhadores expostos à humilhação.

No entanto, a denominação “assédio moral” foi utilizada pela primeira vez em 1998 por Marie-France Hirigoyen (2019, p. 65; 2017, p. 17), segundo ele é caracterizado por qualquer conduta abusiva, manifestando-se sobretudo por comportamentos, palavras, gestos, escritos, que por sua sistematização ou repetição, possam trazer danos à personalidade, à dignidade ou à integridade física ou psíquica de uma pessoa, pôr em perigo seu emprego ou degradar o trabalho.

Hirigoyen (2019, p. 140-144) associa o assédio moral a personalidade narcisista, definida pelo Manual Internacional de Classificação de Doenças Mentais (DSM-IV) pela presença de 5 (cinco) ou mais dos seguintes critérios: 1) sentimento grandioso da própria importância; 2) preocupação frequente com fantasias de sucesso, poder, brilho, beleza ou amor ideal; 3) crença em ser superior, especial ou única, bem como a expectativa de que os outros a reconheçam como tal; 4) exigência de admiração excessiva; 5) expectativas irracionais de tratamento favorável e sensação de possuir direitos a mais; 6) exploração das outras pessoas, seja consciente ou não; 7) falta de empatia; 8) tendência a invejar os outros e acreditar que os outros os invejam; e 9) comportamentos arrogantes como esnobismo e desdém.

Tais indivíduos não apresentam normalmente comportamentos perversos. Porém, por não terem uma personalidade substancial, atuam permanente na defensiva, e, quando se sentem em perigo, podem assumir postura de ataque (violência). Todavia, como não se autorresponsabilizam, dissimulam seus atos, o que os leva a perversão (HIRIGOYEN, 2017, p. 275-278).

Nesse sentido, criou a expressão “perversos narcisista” para caracterizar o perfil do

⁴⁶ Para fins de indicação: Heinemann, Peter-Paul. **Mobbing: Gruppevold mot barn og voksne**. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag, 1973.

⁴⁷ Para fins de indicação: LEYMANN, Heinz. **Board of Occupational Safety and Health in Stockholm**. 1984.

assediador, pessoas incapazes de compreender os sentimentos do outro (sem empatia) e, devido sua personalidade frágil, invejam o outro e parasitam-no, explorando-o mediante relações perversas e perpetuando agressões de forma não intencional (HIRIGOYEN, 2019, p. 140-144).

Tais indivíduos são como “vampiros”, que invadem o território psíquico das pessoas que invejam, não para parecer-se com elas, mas para destruir sua capacidade de reflexão e sua humanidade. Eles valem-se de sedução, de dominação e de manipulação para “sugar” suas vítimas, sem, contudo, reconhecer qualquer responsabilidade, sempre atribuindo seus erros aos demais (HIRIGOYEN, 2014, p. 197-204).

Hirigoyen (2017, p. 280) observa que a conduta narcisista tem origem na infância e pode advir de traumas sofridos a partir da rejeição, desvalorização ou maus tratos, mas também podem advir da supervalorização ou idolatria por parte dos pais.

Em obra posterior, “Mal estar no trabalho: redefinindo o assédio moral”, Hirigoyen (2017, p. 247), evidenciou que o “perverso narcisista” não se trata de um indivíduo, propriamente dito, mas de um certo tipo de comportamento (atitudes perversas).

O medo é um motor indispensável ao assédio moral, pois é o medo de ser atacado que leva a atacar primeiro e, em qualquer caso, a considerar o outro como um rival perigoso ou inimigo em potencial. Os perversos narcisistas têm mais medo que os demais e consideram potencialmente perigosos aqueles que eles não conseguem seduzir ou submeter (HIRIGOYEN, 2017, p. 43-47).

Ele serve, também, de estratégia de gestão de pessoal para algumas empresas (gestão por medo ou terror). Os trabalhadores assalariados são especialmente afligidos pelo medo de perder o emprego e estão constantemente na defensiva. Este clima faz com que os menos estruturados sejam tentados a reproduzir a violência que são vítimas à seus inferiores hierárquicos. Outros, ainda, imitam o comportamento dos perversos narcisistas por medo de serem assediados (HIRIGOYEN, 2017, p. 43-47).

No Brasil, os debates acadêmicos (e jurídicos) acerca do conceito de assédio moral se desenvolveram a partir da chegada da tradução da obra de Marie-France Hirigoyen nos anos 2000, o que possibilitou a popularização do conceito e a proliferação de obras acadêmicas como, por exemplo, Guedes (2003), Barreto (2005), Araújo (2006), Soboll (2008), Mouçouçah (2009) entre outros.

Nesse sentido, Márcia Guedes, em sua obra “Terror Psicológico no Trabalho” (2003, p. 33), caracteriza o assédio como “atitudes repetidas, que vão desde o isolamento, passam

pela desqualificação profissional e terminam na fase de terror, em que se verifica a destruição psicológica da vítima”.

Lis Soboll (2008, p. 21), por sua vez, o define como “situação extrema de agressividade no trabalho, marcada por comportamentos ou omissões, repetitivos e duradouros com propósito de destruir, prejudicar, anular ou excluir e direcionado a alvos escolhidos”

Ainda, o assédio moral pode ser classificado como: 1) vertical descendente, situação mais habitual, quando é praticado por quem detém o poder, o superior hierárquico que se aproveita da relação assimétrica para praticar as condutas assediadoras; 2) vertical ascendente, quando parte de um ou mais subordinados ao superior hierárquico (ex: alguém de fora é introduzido na empresa em um cargo superior e não é aceito pelos trabalhadores); 3) horizontal, que ocorre entre pessoas da mesma hierarquia, o qual pode basear-se em conflitos interpessoais ou da competitividade do mercado por destaque; e 4) misto, que admite a coexistência entre o horizontal e o vertical, tratando-se de uma relação triangular entre (a) o assediador vertical que comete o assédio principal, (b) o assediador horizontal que pode participar, incentivar ou omitir-se diante do assédio principal e (c) a vítima que sofre com ambas as condutas (PAMPLONA FILHO; SANTOS, 2020, p. 62-65).

Neste contexto, o assédio moral (vertical descendente) normalmente se inicia quando o trabalhador não mais se adequa ao perfil da empresa, negando de alguma forma seus estereótipos e valores. Consequentemente, os outros empregados, que internalizaram os valores patronais, podem também enxergar a vítima como desviante e, com isso, pode surgir o assédio horizontal (MUÇOUÇA, 2009, p. 174-178).

Além disso, a pulverização do exercício do poder em todos os níveis da empresa - por meio dos “colaboradores”, dos círculos de Qualidade Total e da divisão do trabalho em equipes -, possibilita que todos possam assumir condutas abusivas com a finalidade de melhorar os níveis de produção, de forma que o assédio moral não se restringe à modalidade de assédio moral vertical descendente (inclusive pela omissão do superior diante do assédio), mas também pode se apresentar na forma de assédio moral horizontal (dentro das equipes de trabalho) e vertical ascendente (como cobrança de uma postura de liderança do chefe imediato diante de um trabalhador não eficiente) (ARAÚJO, 2006, p. 101-102).

Para os fins deste trabalho, denominaremos dimensão individual quando o assédio é caracterizado pelas personalidades da vítima e do agressor, isto é, há uma perseguição voltada a uma vítima individualizada por uma pessoa também específica com vistas a excluí-la do trabalho. Todavia, a pulverização da autoridade nas empresas e as "políticas empresariais"

trouxeram ao debate uma outra dimensão do assédio, a institucional, a qual ocorre de forma despersonalizada.

É importante desde logo salientar que as ditas dimensões individual e institucional podem existir isoladamente e/ou coexistir. Isto porque trata-se apenas de uma classificação para fins didáticos, uma vez que o assédio moral no trabalho é necessariamente um fenómeno de impactos coletivos.

O assédio moral coletivo ocorre quando o empregador, utilizando abusivamente de seu poder diretivo, atenta contra os direitos humanos dos trabalhadores de forma reiterada e sistemática, como uma política gerencial. Ele pode ser dividido em: 1) individual homogêneo, que consiste na perseguição de trabalhadores individualizados por suas características comuns contrárias aos interesses da empresa (ex: trabalhadores prestes a se aposentar); 2) coletivo em sentido estrito, quanto dirigido a todos os trabalhadores de uma mesma empresa (mesma relação jurídica base); e 3) difuso, que consiste na lesão reiterada à saúde psicofísica e ao próprio ambiente de trabalho em si mesmo considerado, haja vista que as lesões criadas pelo empregador que assedia seus trabalhadores e deles retira a saúde, atinge pessoas indeterminadas, como familiares, amigos e vizinhos de cada trabalhador assediado (MOUÇOUÇA, 2009, 204-209).

Sob outro viés, na visão institucional (ou organizacional), o assédio pode ser conceituado como um conjunto de práticas abusivas de qualquer natureza praticadas de forma sistemática durante certo tempo com a finalidade de incluir o(s) trabalhador(es) na lógica da empresa por meio da ofensa a seus direitos fundamentais, independente dos possíveis danos (ARAÚJO, 2006, p. 107).

Por sua vez, Soboll (2008, p. 81-83, p. 127) conceitua o assédio organizacional como articulação dos aparatos e estrutura organizacional em uma política de violência. Ou seja, a própria organização do trabalho atua como promotora e estimuladora de relações agressivas para assegurar o controle, a submissão e o envolvimento dos trabalhadores, justificada e legitimada pelo discurso da eficiência e da produtividade.

Logo, em casos de assédio moral (e organizacional) a empresa, ao instituir aparatos, estruturas e políticas organizacionais inadequadas, cria o *script*, atua como uma espécie de roteirista do assédio, que tem como atores os superiores hierárquicos e os colegas de trabalho, que podem desempenhar o papel de vítimas, mas também de tiranos, pois encontram na organização o palco e os aparatos necessários para expressar sua agressividade (SOBOLL, 2008, p. 21).

Esta evolução no conceito de assédio moral no trabalho para abarcar não apenas a perseguição individualizada, mas também incluir os métodos de gestão de pessoal e outras políticas empresariais ocorreu no campo da jurisprudência, como será exposto a seguir.

3.2 FUNDAMENTAÇÃO LEGAL

Como exposto no tópico anterior, não existe um conceito legal de assédio moral no trabalho na legislação brasileira. Sendo assim, a ilicitude da conduta toma por fundamentos, primeiramente, a dignidade da pessoa humana (art. 1º, III da CRFB/88), o valor social do trabalho (art. 1º, IV da CRFB/88) e os direitos à saúde, ao trabalho e à honra (art. 5º, X, e 6º da CRFB/88), todos direitos fundamentais previstos na Constituição.

Além disso, algumas das condutas que podem ser, em certas circunstâncias, caracterizadoras do assédio moral, são vedadas pela própria Consolidação das Leis Trabalhistas (CLT), como, por exemplo: 1) a alteração unilateral ou prejudicial ao empregado nos contratos de trabalho (arts. 468 da CLT⁴⁸); 2) a transferência do empregado sem a sua anuência para local diverso do contrato de trabalho (arts. 469 da CLT⁴⁹); 3) as hipóteses de justa causa quando praticadas pelo empregado com vistas a atentar contra o

⁴⁸ Art. 468 - Nos contratos individuais de trabalho só é lícita a alteração das respectivas condições por mútuo consentimento, e ainda assim desde que não resultem, direta ou indiretamente, prejuízos ao empregado, sob pena de nulidade da cláusula infringente desta garantia. § 1º Não se considera alteração unilateral a determinação do empregador para que o respectivo empregado reverta ao cargo efetivo, anteriormente ocupado, deixando o exercício de função de confiança. § 2º A alteração de que trata o § 1o deste artigo, com ou sem justo motivo, não assegura ao empregado o direito à manutenção do pagamento da gratificação correspondente, que não será incorporada, independentemente do tempo de exercício da respectiva função.

⁴⁹ Art. 469 - Ao empregador é vedado transferir o empregado, sem a sua anuência, para localidade diversa da que resultar do contrato, não se considerando transferência a que não acarretar necessariamente a mudança do seu domicílio. § 1º - Não estão compreendidos na proibição deste artigo: os empregados que exerçam cargo de confiança e aqueles cujos contratos tenham como condição, implícita ou explícita, a transferência, quando esta decorra de real necessidade de serviço. § 2º - É lícita a transferência quando ocorrer extinção do estabelecimento em que trabalhar o empregado. § 3º - Em caso de necessidade de serviço o empregador poderá transferir o empregado para localidade diversa da que resultar do contrato, não obstante as restrições do artigo anterior, mas, nesse caso, ficará obrigado a um pagamento suplementar, nunca inferior a 25% (vinte e cinco por cento) dos salários que o empregado percebia naquela localidade, enquanto durar essa situação.

empregador (art. 482 da CLT⁵⁰) e 4) as hipóteses de rescisão do contrato de trabalho pelo empregado (art. 483 da CLT⁵¹).

Na esfera criminal⁵², dependendo do caso, os atos de violência poderão caracterizar, dentre outras coisas, crime de lesão corporal, crimes contra a honra, crime de racismo, discriminação ou preconceito de raça, cor, etnia, religião ou procedência nacional (Lei nº 7.716/1989); discriminação contra a pessoa com deficiência (Lei nº 7.853/1989 e o Estatuto da Pessoa com Deficiência (Lei nº 13.146/2015); discriminação contra a mulher, relativa ao estado de gravidez, para efeitos admissionais ou de permanência da relação jurídica de trabalho (Lei nº 9.029/1995); assédio sexual laboral (art. 216-A do Código Penal); importunação sexual (art. 215-A do Código Penal); e registro não autorizado da intimidade sexual (art. 216-B do Código Penal) e a injúria racial (art. 140, § 3º do Código Penal).

Na esfera administrativa, algumas condutas também que podem ser consideradas assediadas também são vedadas, pois os servidores públicos federais devem manter conduta compatível com a moralidade administrativa, tratar as pessoas com urbanidade e ser leal às

⁵⁰ Art. 482 - Constituem justa causa para rescisão do contrato de trabalho pelo empregador: a) ato de improbidade; b) incontinência de conduta ou mau procedimento; c) negociação habitual por conta própria ou alheia sem permissão do empregador, e quando constituir ato de concorrência à empresa para a qual trabalha o empregado, ou for prejudicial ao serviço; d) condenação criminal do empregado, passada em julgado, caso não tenha havido suspensão da execução da pena; e) desídia no desempenho das respectivas funções; f) embriaguez habitual ou em serviço; g) violação de segredo da empresa; h) ato de indisciplina ou de insubordinação; i) abandono de emprego; j) ato lesivo da honra ou da boa fama praticado no serviço contra qualquer pessoa, ou ofensas físicas, nas mesmas condições, salvo em caso de legítima defesa, própria ou de outrem; k) ato lesivo da honra ou da boa fama ou ofensas físicas praticadas contra o empregador e superiores hierárquicos, salvo em caso de legítima defesa, própria ou de outrem; l) prática constante de jogos de azar. m) perda da habilitação ou dos requisitos estabelecidos em lei para o exercício da profissão, em decorrência de conduta dolosa do empregado. Parágrafo único - Constitui igualmente justa causa para dispensa de empregado a prática, devidamente comprovada em inquérito administrativo, de atos atentatórios à segurança nacional.

⁵¹ Art. 483 - O empregado poderá considerar rescindido o contrato e pleitear a devida indenização quando: a) forem exigidos serviços superiores às suas forças, defesos por lei, contrários aos bons costumes, ou alheios ao contrato; b) for tratado pelo empregador ou por seus superiores hierárquicos com rigor excessivo; c) correr perigo manifesto de mal considerável; d) não cumprir o empregador as obrigações do contrato; e) praticar o empregador ou seus prepostos, contra ele ou pessoas de sua família, ato lesivo da honra e boa fama; f) o empregador ou seus prepostos ofenderem-no fisicamente, salvo em caso de legítima defesa, própria ou de outrem; g) o empregador reduzir o seu trabalho, sendo este por peça ou tarefa, de forma a afetar sensivelmente a importância dos salários. § 1º - O empregado poderá suspender a prestação dos serviços ou rescindir o contrato, quando tiver de desempenhar obrigações legais, incompatíveis com a continuação do serviço. § 2º - No caso de morte do empregador constituído em empresa individual, é facultado ao empregado rescindir o contrato de trabalho. § 3º - Nas hipóteses das letras "d" e "g", poderá o empregado pleitear a rescisão de seu contrato de trabalho e o pagamento das respectivas indenizações, permanecendo ou não no serviço até final decisão do processo.

⁵² Entretanto, ainda não existe no ordenamento jurídico brasileiro tipificação do crime de assédio moral. Tramitam no Poder Legislativo dois projetos de lei acerca do tema. O mais antigo é o Projeto de Lei 4.742, de 26 de maio de 2001, que foi aprovado pela Câmara dos Deputados em março de 2019 e remetido para o Senado Federal como Projeto de Lei 1521, de 2019, e aguarda designação de relator. O segundo, Projeto de Lei 2.203, de 2021, tramita paralelamente no Senado Federal e está na Comissão de Constituição, Justiça e Cidadania do Senado Federal.

instituições a que servirem (art 116, incisos II, IX e XI⁵³ da Lei 8.112/1990), sendo proibido valer-se de cargo para lograr proveito pessoal ou de outrem, em detrimento da dignidade da função pública (art. 117, inc. IX da Lei 8.112/1990), além de que a incontinência pública e conduta escandalosa na repartição é passível de demissão.

Ademais, a Lei nº 11.948/2009 possibilita a vedação de empréstimos do BNDES a empresas que tenham sido condenadas pela prática de assédio moral e o Decreto 9.571/2018 determina que as empresas não violem os direitos de sua força de trabalho, devendo controlar os riscos e enfrentar os impactos adversos em direitos humanos, além de orientar seus colaboradores, empregados e demais pessoas vinculadas a adotarem postura respeitosa, amistosa e em observância aos direitos humanos (art. 6º⁵⁴).

A Política de Prevenção e Enfrentamento do Assédio Moral, do Assédio Sexual e da Discriminação no Âmbito do Poder Judiciário, presente na Resolução n. 351/2020, conceitua tanto assédio moral quanto assédio moral organizacional (Art. 2º, incisos I e II da Resolução

⁵³ Art. 116. São deveres do servidor: (...) II - ser leal às instituições a que servir; (...) IX - manter conduta compatível com a moralidade administrativa; (...) XI - tratar com urbanidade as pessoas;

⁵⁴ Art. 6º É responsabilidade das empresas não violar os direitos de sua força de trabalho, de seus clientes e das comunidades, mediante o controle de riscos e o dever de enfrentar os impactos adversos em direitos humanos com os quais tenham algum envolvimento e, principalmente: I - agir de forma cautelosa e preventiva, nos seus ramos de atuação, inclusive em relação às atividades de suas subsidiárias, de entidades sob seu controle direto ou indireto, a fim de não infringir os direitos humanos de seus funcionários, colaboradores, terceiros, clientes, comunidade onde atuam e população em geral; II - evitar que suas atividades causem, contribuam ou estejam diretamente relacionadas aos impactos negativos sobre direitos humanos e aos danos ambientais e sociais, III - evitar impactos e danos decorrentes das atividades de suas subsidiárias e de entidades sob seu controle ou vinculação direta ou indireta; IV - adotar compromisso de respeito aos direitos humanos, aprovado pela alta administração da empresa, no qual trará as ações que realizará, para evitar qualquer grau de envolvimento com danos, para controlar e monitorar riscos a direitos humanos, assim como as expectativas da empresa em relação aos seus parceiros comerciais e funcionários; V - garantir que suas políticas, seus códigos de ética e conduta e seus procedimentos operacionais reflitam o compromisso com o respeito aos direitos humanos; VI - implementar o compromisso político assumido nas áreas da empresa, publicá-lo e mantê-lo atualizado, com destaque, nos sítios eletrônicos e nos canais públicos da empresa e constituir área ou pessoa responsável para acompanhar o seu cumprimento; VII - promover a consulta livre, prévia e informada das comunidades impactadas pela atividade empresarial; VIII - criar políticas e incentivos para que seus parceiros comerciais respeitem os direitos humanos, tais como a adoção de critérios e de padrões sociais e ambientais internacionalmente reconhecidos para a seleção e a execução de contratos com terceiros, correspondentes ao tamanho da empresa, à complexidade das operações e aos riscos aos direitos humanos; IX - comunicar internamente que seus colaboradores estão proibidos de adotarem práticas que violem os direitos humanos, sob pena de sanções internas; X - orientar os colaboradores, os empregados e as pessoas vinculadas à sociedade empresária a adotarem postura respeitosa, amistosa e em observância aos direitos humanos; XI - estimular entre fornecedores e terceiros um convívio inclusivo e favorável à diversidade; XII - dispor de estrutura de governança para assegurar a implementação efetiva dos compromissos e das políticas relativas aos direitos humanos; XIII - incorporar os direitos humanos na gestão corporativa de risco a fim de subsidiar processos decisórios; XIV - adotar indicadores específicos para monitorar suas ações em relação aos direitos humanos; e XV - adotar iniciativas públicas e acessíveis de transparência e divulgação das políticas, do código de conduta e dos mecanismos de governança.

n. 351/2020⁵⁵), sendo aquele conceito referente à dimensão individual e este referente a dimensão organizacional.

Ainda, o Ato Conjunto TST.CSJT.GP nº 60, de 24 de agosto de 2022, instituiu a Política de Prevenção e Combate ao Assédio Moral e ao Assédio Sexual no Tribunal Superior do Trabalho e no Conselho Superior da Justiça do Trabalho e apresentou um conceito de assédio moral no art. 2º, II⁵⁶.

A nível internacional, a Convenção nº 190 da OIT é o primeiro tratado internacional a reconhecer o direito de todas as pessoas a um mundo de trabalho livre de violência e assédio, incluindo violência de gênero. Aprovada na Conferência Internacional do Trabalho (CIT), entrou em vigor em 25 de junho de 2021. O Brasil está em processo de ratificação da Recomendação nº 206 da OIT (2019).

Apesar das demais possibilidades jurídicas, os casos de assédio moral laboral que chegam no judiciário normalmente assumem a forma de pedidos de indenização monetária, fundamentados no art. 186 do Código Civil⁵⁷ que prevê o conceito de ato ilícito.

Neste sentido, são fartas as decisões sobre o tema. O Recurso Ordinário 01292.2003,057.03.00.3 julgado na 2ª Turma do Tribunal Regional do Trabalho da 3ª Região, sob relatoria da Juíza Alice Monteiro de Barro, por exemplo, decidiu que o assédio moral no trabalho: 1) é praticado não só entre chefes e subordinados, mas também na via contrária, e entre colegas de trabalho; 2) movido por vários objetivos, entre eles o de forçar a demissão da vítima, o seu pedido de aposentadoria precoce, uma licença para tratamento de saúde, uma remoção ou transferência, entre outros; 3) pressupõe um comportamento (ação ou omissão) reiterado por um período prolongado⁵⁸ e 4) desestabiliza psicologicamente a vítima, causando, intencionalmente, dano psíquico.

⁵⁵ Art. 2º Para os fins desta Resolução considera-se: I – 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; II – Assédio moral organizacional: processo contínuo de condutas abusivas amparado por estratégias organizacionais e/ou métodos gerenciais que visem a obter engajamento intensivo dos funcionários ou excluir aqueles que a instituição não deseja manter em seus quadros, por meio do desrespeito aos seus direitos fundamentais;

⁵⁶ Art. 2º Consideram-se para os fins deste Ato: (...) II – 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;

⁵⁷ Art. 186. Aquele que, por ação ou omissão voluntária, negligência ou imprudência, violar direito e causar dano a outrem, ainda que exclusivamente moral, comete ato ilícito.

⁵⁸ Sobre a necessidade de reiteração e habitualidade da conduta, trata-se de entendimento jurisprudencialmente pacificado. Vide TST - RR: 7755520115090001, Relator: Guilherme Augusto Caputo Bastos, Data de

No Agravo de Instrumento em Recurso de Revista nº 290005920115130006, julgado na 3ª turma do Tribunal Superior do Trabalho (TST) sob relatoria do Ministro Maurício Godinho Delgado, decidiu-se que, embora o assédio possa ser vertical ou horizontal, podendo ocorrer sem participação direta das chefias empresariais, o empregador permanece responsável por quaisquer danos causados. Isto porque o empregador detém os poderes diretivos, fiscalizatório e disciplinar na relação de emprego, não podendo omitir-se diante de reiteradas violações.

Neste sentido, pontua-se que o empregador é responsável pelos atos do seu empregado, no exercício do trabalho que lhes compete, ou em razão dele; bem como que responderá por tais atos praticados, ainda que não haja culpa de sua parte, conforme os arts. 932, III e 933 do Código Civil⁵⁹. Portanto, a responsabilidade civil do empregador pelos atos praticados por seus empregados é objetiva.

Ainda, o Agravo de Instrumento em Recurso de Revista nº 1230009420065020018 julgado na 4ª turma do Tribunal Superior do Trabalho (TST), sob relatoria do Ministro João Oreste Dalazen, definiu que o assédio moral pode manifestar-se em políticas agressivas e desmesuradas de gestão, genericamente praticadas, sendo nesta hipótese chamado de institucional. Nesta modalidade, todos os empregados podem figurar como eventuais vítimas dos assediadores, que também são diversos e gozam de autorização da própria instituição para afrontar direitos personalíssimos dos empregados.

Este conceito de assédio moral institucional, embora relativamente novo no cenário brasileiro, tem sido usado para reconhecer o assédio moral praticado mediante certas despersonalizadas, tais como: 1) estratégias de venda vexatórias; 2) restrições de ir ao banheiro e tomar água; 3) rankings de desempenho, entre outros.

Diante da multiplicidade das condutas possivelmente caracterizadoras de assédio e da necessidade de atendimento de outros critérios para sua configuração, faz-se necessário analisar cada um dos elementos deste conceito, como será feito no tópico a seguir.

Julgamento: 12/02/2020, 4ª Turma, Data de Publicação: DEJT 21/02/2020; TST - AIRR: 16526520105150032, Relator: Kátia Magalhães Arruda, Data de Julgamento: 30/04/2014, 6ª Turma, Data de Publicação: DEJT 09/05/2014;

⁵⁹ Art. 932. São também responsáveis pela reparação civil: (...) III - o empregador ou comitente, por seus empregados, serviçais e prepostos, no exercício do trabalho que lhes competir, ou em razão dele; Art. 933. As pessoas indicadas nos incisos I a V do artigo antecedente, ainda que não haja culpa de sua parte, responderão pelos atos praticados pelos terceiros ali referidos.

3.3 CRITÉRIOS PARA IDENTIFICAÇÃO

Os critérios normalmente utilizados para a identificação do assédio moral no trabalho são: (1) a repercussão na saúde física e psicológica da vítima (biológico); (2) a periodicidade e durabilidade (temporal); (3) as espécies de condutas abusivas (material); (4) a sua finalidade (teleológico) e; (5) o perfil do agressor (subjetivo) (ARAUJO, 2006, p. 84).

Quanto ao critério biológico, Faria e Meneghetti (2011, p. 46), ao abordarem as manifestações da violência no trabalho, destacam que o primeiro aspecto da violência é o aspecto físico, que manifesta-se na sobrecarga, no ritmo acelerado, no excesso de horas de trabalho etc. A consequência desta violência manifesta-se nas dores crônicas por esforços repetitivos (LER/DORT), na dependência química (álcool, drogas e fármacos) e no adoecimento do corpo (úlceras, gastrites, linfomas, problemas cardíacos, etc).

O segundo é o aspecto psicológico do trabalhador, manifestado no medo de demissão e na conseqüente angústia da competição acirrada, no sofrimento para realizar as tarefas conforme o determinado, na ansiedade pelo reconhecimento etc. (FARIA; MENEGHETTI, 2011, p. 47).

A vítima, por vezes, também pode apresentar maior agressividade, tendência ao isolamento e a depressão. Outros problemas igualmente graves são, por exemplo, o uso de drogas, o alcoolismo, vícios em jogos de azar e até mesmo o suicídio. Observa-se que tais condutas manifestam-se tal qual subterfúgios para escapar daquela realidade opressora e resultam dos danos psicológicos a que estão submetidos os assediados, e que trazem conseqüências para eles mesmos, mas também para aqueles que não possuem ligação direta com a prática (PINTO, 2018, p. 66).

Os efeitos na vítima começam com perturbações funcionais - cansaço, nervosismo, distúrbio de sono, enxaqueca, distúrbios digestivos, dores de coluna etc. - como uma espécie de autodefesa do organismo, ao qual se soma os sentimentos de impotência e humilhação. Com o passar do tempo, solidifica-se um estado depressivo, marcado por apatia, tristeza, complexo de culpa, obsessão e até desinteresse por seus próprios valores (HIRIGOYEN, 2017, p. 158-159).

Ainda, o corpo começa a apresentar sinais da agressão, desenvolvendo distúrbios psicossomáticos, como: emagrecimento ou aumento de peso intensos, distúrbios digestivos, distúrbios endocrinológicos, crises de hipertensão arterial, doenças de pele etc. (HIRIGOYEN, 2017, p. 159-163).

Por último, as vítimas podem sofrer uma sequelas permanentes como estresse pós-traumático, desilusão, reativação de feridas, mudanças de personalidade e consequências específicas, como vergonha e humilhação, modificação psíquicas, rigidificação da personalidade e psicoses (HIRIGOYEN, 2017, p. 164-185).

Além disso, toda comunidade laboral que testemunha a conduta abusiva se sente intimidada, vivenciando a mesma cobrança de engajamento (ARAÚJO, 2006, p. 109-111). Barreto (2005, p. 168-178) após realizar uma pesquisa teórica e empírica sobre o assédio moral laboral, observou quando a organização da empresa adota reiteradamente condutas ilícitas e desumanas, como parte da política da empresa, essa cultura afeta os trabalhadores, que tornam-se também indiferentes a dor do outro. Isto é, de tanto testemunhar aquela violência, naturalizam-a.

O trabalhador, embora sem intenção, reproduz a violência sofrida em sua convivência familiar e social, em uma cadeia de propagação impossível de ser mensurada (difuso), na qual a família pode ser ajudada a controlar os avanços na saúde do trabalhador, mas, por vezes, se apresenta como mais um fator desestabilizante e perpetuador da violência (SOBOLL, 2008, p. 186).

Sobre este ponto, há uma relação direta entre trauma e violência, na medida em que a violência (neste caso, as condutas assediadas) pode gerar traumas, que, quando não curados, podem levar a novas violências, dessa vez por parte da antes vítima (YODER, 2018, p. 7).

Ademais, o assédio moral afeta aqueles que, diante dos *rankings*, ocupam as primeiras posições, pois a sua “conquista” remete ao outro o papel de perdedor, digno de humilhação (SOBOLL, 2008, p. 110).

Somado ao exposto, outro efeito difuso do assédio moral organizacional é que a pressão por resultados, muitas vezes, favorece a fabricação de números mediante práticas antiéticas e abusivas contra os clientes, como vendas casadas (ou de produtos que sabe-se que o cliente não precisará), ocultação intencional de informações necessárias (violação do direito de informação do consumidor)⁶⁰ e omissão de taxas e outros custos (SOBOLL, 2008, p. 112-116)

⁶⁰ No ambiente de trabalho das instituições financeiras brasileiras o assédio estrutural ocorre, por vezes, pela imposição de metas que envolvem práticas ilícitas em prejuízo ao consumidor, como por exemplo a venda casada ou a omissão de taxas e outros custos. Dessa forma, é evidente o caráter estrutural, vez que a prática afeta diretamente os funcionários, que por vezes desenvolvem distúrbios psicossociais, e a sociedade, que é enganada pela empresa por meio dos funcionários (SCHLEMMER, 2013, p. 52).

Ainda, de acordo com a “Cartilha de Prevenção ao Assédio Moral Pare e Repare – Por um Ambiente de Trabalho mais Positivo” do Tribunal Superior do Trabalho (TST) (BRASIL, 2020), o assédio moral também provoca consequências para a empresa, como: 1) diminuição da capacidade laborativa do trabalhador (e conseqüentemente menos lucro), 2) grande frequência de demissão e admissão de pessoal, 3) constantes erros e acidentes, 4) faltas injustificadas, 5) licenças médicas, 6) exposição negativa da marca, 7) inúmeras indenizações trabalhistas e multas administrativas.

Em suma, a prática do assédio moral organizacional pode culminar em alta rotatividade de funcionários, aumentando os custos com a seleção de pessoal e com sua preparação e também os custos com processos judiciais, o que pode afetar a produtividade e a qualidade dos serviços, refletindo também na imagem externa da empresa (SOBOLL, 2008, p. 147).

Ademais, os efeitos também alcançam os trabalhadores que venham a ser admitidos futuramente pela empresa (PAMPLONA FILHO; SANTOS, 2020, p. 13) e, para a sociedade, o assédio resulta na elevação dos custos previdenciários em decorrência de licenças-saúdes prolongadas e aposentadorias precoces (SOBOLL, 2008, p. 112-116, p. 147-148). Assim, Guedes (2003, p. 116) conclui que o assédio “favorece a delinquência difusa e a desintegração da comunidade, propiciando uma verdadeira ‘guerra civil molecular’”.

Frisa-se que as disfunções fisiológicas e psicológicas são comuns tanto ao assédio interpessoal quanto ao organizacional. Em qualquer caso, a pressão e o controle causam danos graves à autoconfiança e à identidade das pessoas (SOBOLL, 2008, p. 88)..

Apesar disso, Araújo (2006, p. 85-86) considera que condicionar o reconhecimento do assédio moral a aferição de tais danos é adentrar na subjetividade, uma vez que, diante do mesmo assédio, pessoas diferentes reagem de modo diferente. Dessa forma, é difícil estabelecer, com base nos danos passíveis de aferição, qual limite que, se ultrapassado, configura assédio.

Sobre este ponto, frisa-se que não é possível avaliar os efeitos considerando apenas os eventos. Algo pode ser estressante para determinado indivíduo e ser traumático para outra. Os traumas ocorrem em dado contexto e dependem da relação entre o indivíduo e o ambiente, considerando fatores como idade, experiências pretéritas, duração, rede de apoio etc. Por isso, é preciso tratar como válidas as múltiplas reações traumáticas, independente da consideração de terceiros (YODER, 2018, p. 15).

Além disso, tal critério (biológico) ignora as hipóteses em que os efeitos aparecem

apenas ao término da violência (ARAÚJO, 2006, p. 85). Em outras palavras, é plausível que, em meio a violência, não seja possível identificar sinais aferíveis dos danos causados, como, por exemplo, certos medos, manias e traumas, que só serão percebidos no próximo vínculo laboral (se houver).

Ademais, a aferição do assédio em casos concretos pode levar a intromissão em aspectos da vida privada do indivíduo, buscando causas e concausas para minimizar os efeitos da agressão (ARAÚJO, 2006, p. 85).

Tal critério mostra-se ainda irrelevante na análise do assédio moral organizacional, vez que, por se tratar de um feixe de indivíduos, é ainda mais difícil comprovar danos individuais, sendo necessário comprovar tão somente o desrespeito reiterado e sistemático aos direitos fundamentais dos trabalhadores (ARAÚJO, 2006, p. 85-86).

Dessa forma, a comprovação de danos individuais aos trabalhadores é prescindível, seja para a caracterização do assédio a nível individual, seja a nível organizacional, sendo, contudo, elemento relevante na fixação de indenizações, por exemplo.

Quanto ao critério temporal, a configuração do assédio depende da reiteração de condutas abusivas e sua duração por determinado período de tempo, vez que um único ato humilhante já seria violador do direito, passível de indenização por danos morais, mas não seria assédio (ARAÚJO, 2006, p. 86-87).

De forma crítica a este critério, pontua-se que a ligação entre tempo e constrangimentos não pode ser um definidor da violência sofrida e não deve constituir um óbice às ações preventivas, caso contrário fomentar-se-ia a ampliação dos danos individuais, coletivos e difusos (BARRETO, 2005, p. 120-122).

Nesse sentido, o que deve ser analisado é a reiteração dos atos agressivos em certo espaço de tempo, uma vez que a deterioração biopsicológica do trabalhador pode ocorrer em diferentes momentos. Logo, não é possível fixar um limite máximo ou mínimo de duração da violência para configuração do assédio moral (PAMPLONA FILHO; SANTOS, 2020, p. 59).

No entanto, verifica-se que jurisprudencialmente o critério da temporalidade, em que pese sua subjetividade, demonstra-se decisivo nas decisões que analisam sempre os casos a partir da ótica do prolongamento e da continuidade da conduta dita violadora.

Dessa maneira, a relação entre assédio moral e tempo deve ser analisada com cautela no caso concreto, evitando a impunidade e servindo como parâmetro na fixação de indenização.

Quanto ao critério material, as condutas abusivas podem ser variadas. Hirigoyen (2002, p. 108-109; 2017, p. 107-111), por exemplo, divide as condutas em quatro categorias: 1) deterioração proposital das condições de trabalho, que consiste em contestar, criticar e sobrecarregar a pessoa com o intuito de fazê-la se sentir incompetente; 2) isolamento e recusa de comunicação, que consiste em não cumprimentar, falar e olhar para a pessoa, excluindo-a de reuniões e eventos; 3) atentado contra a dignidade, que consiste em frases ofensivas, zombarias, brincadeiras e insinuações e 4) violência verbal, física ou sexual, que ocorre quando o assédio já é visível a todos, mas a vítima é tida como paranóica e/ou os outros tem medo de apoiá-la e sofrer retaliações.

Assim, as condutas podem incluir, por exemplo: 1) transferência de local de trabalho, seja para locais de grande visibilidade, seja para um local de isolamento; 2) o rebaixamento de função; 3) a atribuição de tarefas irrelevantes ou impossíveis; 4) *rankings* e “premiações”, em especial com consequências degradantes; 5) a imposição de metas abusivas; 6) o controle do tempo de uso do banheiro e 7) a intimidação. O elemento comum entre as condutas é o desvio ou abuso no exercício de poderes reconhecidos pelo empregador.

Neste sentido, há uma dificuldade de identificação do assédio moral, principalmente o organizacional, vez que suas manifestações se correlacionam com uma finalidade específica da organização, com regras implícitas e comandos legítimos exercidos pelo empregador, isto é, com o próprio exercício de seu poder diretivo (ARAÚJO, 2006, p. 92, p. 113-114).

Tal assédio manifesta-se por estratégias como: 1) ofensas à dignidade pessoal, à honra e à imagem de todos do grupo, por exemplo, premiação negativas (gestão por injúria); 2) excessiva e abusiva pressão imposta por cobranças, metas, supervisões, comparações etc. (gestão por estresse) e; 3) ameaças explícitas e implícitas, por exemplo, de não progressão, negativa de direitos e de demissão (gestão por medo) (SOBOLL, 2008, p. 127).

O assédio moral organizacional também pode usar de outras técnicas de gestão mais sutis, como denominar os empregados de “colaboradores”, dando a eles a impressão de que possuem algum poder dentro da empresa e, em alguma medida, remunerando-os conforme o crescimento da empresa (PINTO, 2017, p. 47).

Neste cenário, o assédio é marcado por práticas reiteradas que, por vezes, confundem-se com os próprios métodos de gestão empresarial, e objetivam atingir metas empresariais, relacionadas a aumento de produtividade, diminuição dos gastos e aumento do lucro (ALVARENGA, 2012, p. 161).

Dito de outra forma, no exercício do poder diretivo, o empregador pode utilizar

mecanismos de motivação e de manutenção da disciplina e da ordem interna da organização produtiva. Nesses casos, o assédio moral organizacional configura-se apenas quando o empregador excede os limites deste poder, violando direitos do trabalhador, incluindo os fundamentais (ARAÚJO, 2006, p. 199).

O assédio moral laboral como violência intersubjetiva pode apresentar-se por atos institucionalizados ou individualizados com múltiplas faces e "camaleônicos", pois podem se ocultar e invisibilizar de diferentes formas, confundindo inclusive o trabalhador assediado (BARRETO, 2005, p. 51).

A conduta abusiva é aquela que extrapola os limites do poder diretivo patronal, em caso de assédio vertical descendente, ou os limites de uma convivência harmônica e sadia, nos casos de assédio horizontal (PAMPLONA FILHO; SANTOS, 2020, p. 53-55).

Em suma, o assédio moral materializa-se nessas condutas abusivas que violam a integridade físico-moral do empregado, atentando, por conseguinte, contra a dignidade humana do trabalhador e violando direitos fundamentais.

Quanto ao critério teleológico, o assédio moral, em regra, é conceituado como condutas degradadoras das condições humanas, sociais e materiais do trabalho, como feito pelo Conselho Econômico e Social Francês⁶¹.

Entretanto, essa degradação não é a finalidade do assédio e sim uma das condutas e instrumentos comumente adotados, conforme visto na análise do critério material, razão pela qual rejeita-se o critério apresentado pelo Conselho francês (ARAÚJO, 2006, p. 94-100).

Alkimin (2005, p. 37), por exemplo, compreende o assédio moral, também conhecido como terrorismo psicológico ou 'psicoterror', como uma forma de violência psíquica praticada no local de trabalho com intenção discriminatória e perseguidora, visando eliminar a vítima da organização do trabalho, valendo-se da prática de atos, gestos, palavras e comportamentos vexatórios, humilhantes, degradantes e constrangedores, de forma sistemática e prolongada.

Embora reconheça que uma empresa possa ter os "germes da perversidade", Hirigoyen (2017, p. 63-67) insiste que só há assédio moral quando uma pessoa pratica os atos, criando ou aproveitando-se de sistemas perversos.

Neste sentido, restringe seu conceito para considerar assédio moral tão somente as

⁶¹ A definição do Conselho Econômico e Social Francês adota este critério: "Constitui assédio moral no trabalho, todas as atitudes repetidas, **cuja finalidade é a degradação das condições humanas, sociais, materiais de trabalho de uma ou mais vítimas**, de modo a violar seus direitos e sua dignidade, podendo alterar gravemente seu estado de saúde e podendo comprometer seu futuro profissional.

condutas que são praticadas de forma consciente e intencional, excluindo, por exemplo, estratégias de gestão e outras condutas abusivas com o intuito de aumentar a produtividade e o lucro (HIRIGOYEN, 2017, p. 23).

De forma mais detalhada, o assédio moral não está em certas condutas que parecem assédio, como: 1) mal entendidos e erros de gestão, normalmente fruto de pessoas com inabilidade de se comunicar e incompetência técnica para gerir pessoas; 2) desentendimentos, como conflitos diretos, falta de afinidade e incompatibilidade de gênios e 3) distúrbios psiquiátricos transitórios (HIRIGOYEN, 2017, p. 247-256).

Da mesma forma, exclui de seu conceito todo tratamento injurioso (gestão por injúria), porém não necessariamente mal-intencionado, como: 4) o excesso de estresse e transmissão dessa violência; 5) a ansiedade neurótica; 6) os dirigentes perturbados, visualmente patológicos que tratam todos de forma grosseira; 7) os chefes paranóicos, que não confiam em ninguém e 8) as personalidades obsessivas, que são invadidas por uma ideia fixa imposta de maneira avassaladora (HIRIGOYEN, 2017, p. 247-256).

Exclui, ainda, outros comportamentos que, embora maldosos, nem sempre são conscientes, como: 9) os erotomaníacos, pessoas que sofrem de um distúrbio psíquico grave que as torna potencialmente perigosas, inclusive podendo praticar assédio por intrusão (*stalking*); 10) os que apenas seguem a perversidade do grupo; 11) os carneiros, isto é, sujeitos imaturos que obedecem as regras cegamente na esperança de serem protegidos, 11) a transmissão da perversidade, isto é, pessoas que no fundo reprovam os atos que praticam, mas criam estratégias de defesa e, por vezes, sofrem em silêncio pelos atos que praticam ou 12) as personalidades narcisista apenas, embora estejam a uma situação de perigo de tornarem-se perversos narcisistas (HIRIGOYEN, 2017, p. 247-256).

Quanto ao assédio organizacional, Araújo (2006, p. 94-100) defende que a principal motivação é o controle da subjetividade dos trabalhadores, isto é, promover seu envolvimento às regras da empresa. O engajamento do trabalhador é peça crucial nos métodos contemporâneos de gestão de pessoal e permite a resignação aos padrões da empresa e a exclusão dos comportamentos inadequados (ARAÚJO, 2006, p. 94-100).

Frisa-se que o assédio moral é um dos meios de impor a lógica do grupo, formatar os indivíduos, retirando suas especificidades, para melhor controlá-los e aumentar a produtividade. Neste contexto, pode ser praticado tanto pelos superiores hierárquicos quanto pelos colegas de trabalho, que frequentemente retransmitem as “regras do jogo” (HIRIGOYEN, 2017, p. 38-39).

Quanto às regras, elas podem ser tanto explícitas quanto implícitas. As empresas possuem pequenos arranjos, por vezes delituosos ou imorais, que todos sabem, embora devam permanecer “escondidas”. Tudo que não é comentado não existe. Aquele que ousar anunciar o que está velado será excluído do grupo (HIRIGOYEN, 2017, p. 47-51).

Nesse sentido, os abusos podem ser justificados por um discurso organizacional que compreende as práticas assediadas não apenas como úteis, mas como indispensáveis para a sobrevivência organizacional (EBERLE et al., 2009, p. 23).

Podem ser apontadas como finalidades institucionais: a) aumento da produtividade; b) diminuição ou redução dos custos; c) controle dos empregados; d) exclusão de trabalhadores que a empresa não deseja manter em seus quadros, forçando pedidos de demissão e desoneração de verbas rescisórias; e) coibição da formação de demandas individuais e coletivas; f) controle do tempo e dos métodos de trabalho; entre outros (GOSDAL; SOBOLL, 2009, p. 37).

Sendo assim, pode-se dizer também que o assédio moral organizacional, tem como finalidade última o aumento da produtividade e a diminuição dos custos (ALVARENGA, 2012, p. 164-165).

Para os fins deste trabalho, considera-se que a motivação para a prática do assédio pode ser tanto excludente, atentar contra os direitos do trabalhador para forçar sua retirada da empresa, quanto includente, isto é, para motivá-lo e, assim, aumentar a produção e os lucros, embora valendo-se de meios que podem gerar efeitos opostos (MUÇOUÇA, 2009, p. 145).

Quanto critério subjetivo, o perfil do agressor (perverso narcisista)⁶² deve ser visto com cautela na conceituação do assédio, pois conduz ao tratamento individual do agressor, ignorando ou minimizando a responsabilidade da empresa na promoção de uma política violadora de direitos (ARAÚJO, 2006, p. 103-104).

Segundo Soboll (2008, p. 103-106) é reducionista, salvo raras exceções, conceber o assédio organizacional como fruto de “mentes doentias”, vez que as atitudes abusivas são, não raras vezes, produto da própria organização do trabalho.

O assédio é muitas vezes perpetrado por gerentes ou supervisores que não possuem treinamento para o cargo (foram escolhidos/promovidos pelo bom desempenho em outras

⁶² Tal expressão foi consagrada por Hirigoyen (2019, p. 140-144) para designar pessoas narcisistas, isto é, egocêntricas, incapazes de compreender os sentimentos do outro que, por não ter substância, parasitam no outro, estabelecendo relações perversas. Tais pessoas perpetuam agressões de forma não intencional, pois encontram seu equilíbrio transferindo a dor que guardam (de traumas anteriores).

funções - ex: venda) e fazem uso de suas habilidades e tendências comportamentais pessoais no exercício de sua função, utilizando qualquer estratégia de gestão que atenda aos objetivos organizacionais na visão deles (aumento da produção). Nesses casos, os gerentes também são submetidos a lógica organizacional, sendo pressionados pelas metas de todo grupo e, muitas vezes, estão tão ou mais vulneráveis que seus subordinados (SOBOLL, 2008, p. 103-106).

Cria-se, assim, um ambiente de vigilância em que todos se sentem “responsáveis” pelo crescimento da empresa e começam a pressionar os demais para atingir as metas do grupo (PINTO, 2017, p. 47).

Segundo Barreto (2005, p. 64-65, p. 116-117) os líderes escolhidos pela administração são mediadores da política de gestão. Embora sejam vítimas de pressões, exigências, restrições e coerções, eles também são responsáveis por perpetuar o assédio mediante condutas abusivas ou indiferenças (BARRETO, 2005, p. 64-65, p. 116-117). Nesses casos, a omissão de quem supostamente deveria combater o assédio (os superiores) gera uma dupla-vitimização (SOBOLL, 2008, p. 66).

Ainda quanto ao critério subjetivo, há pesquisas voltadas a identificar um perfil para as vítimas. A pesquisa realizada por Barreto (2005, p. 81-98, 176), por exemplo, considerou as variáveis: região brasileira, sexo, estado civil e instrução escolar, faixa etária, setor de atividade e raça; e identificou, por meio de pesquisa quantitativa e qualitativa, uma “população de risco”, qual seja: mulheres, em especial negras e aqueles que possuem senso de justiça, mantêm laços de camaradagem e seguem os ditames da ética.

Além disso, como o assédio é uma patologia da solidão, as pessoas isoladas são mais ameaçadas e, ao contrário, aquelas que podem contar com uma rede de apoio formada por amigos ou aliados estão mais protegidas (HIRIGOYEN, 2017, p. 51).

Todavia, há de se ter cautela com este tipo de análise, posto que, em certa medida, atrai para a vítima a responsabilidade pela violência sofrida, ignorando que a vítima pode ter sido escolhida aleatoriamente, como “bode expiatório” e, mais ainda, a hipótese de assédio moral que atinge todos os empregados de determinada empresa ou setor indistintamente (ARAÚJO, 2006, p. 105-107).

Diante do exposto, observa-se que os critérios usualmente utilizados para reconhecer o assédio moral são pensados sobre o prisma individual, a perseguição individualizada e devem ser redimensionados para considerar as demais dimensões, incluindo a estrutural, como será exposto a seguir.

3.4 BANALIZANDO O ASSÉDIO MORAL: A DIMENSÃO ESTRUTURAL

Ao analisar as razões que levam a permanência do trabalhador em ambientes laborais tóxicos, Pfeffer (2019) argumenta que nossa sociedade normalizou tais ambientes. Portanto, se as práticas trabalhistas nocivas tornaram-se a norma de comportamento, o normal, há pouca possibilidade dos trabalhadores encontrarem facilmente um emprego saudável.

A dimensão estrutural, assim, refere-se às causas subjacentes do conflito e aos padrões e as mudanças provocadas nas estruturas sociais, políticas e econômicas. Atenta-se, portanto, a maneira como as estruturas, organizações e instituições sociais são constituídas, mantidas e modificadas pelo conflito. Logo, refere-se à forma como as pessoas constroem e organizam os relacionamentos sociais, econômicos, políticos e institucionais com o intuito de atender às necessidades humanas básicas, garantindo acesso a recursos e a tomada de decisões que afetam a comunidade (LEDERACH, 2012, p. 39).

Tal dimensão impacta em outra, a cultural, a qual refere-se às mudanças advindas dos conflitos nos padrões da vida grupal, sua identidade e a maneira como afeta os padrões de conflito (e de sua gestão). Compreende o modo como o conflito impacta e modifica os padrões culturais de um grupo, bem como a transformação auxilia os envolvidos na contenda para entender os padrões culturais que fomentam o conflito (LEDERACH, 2012, p. 40).

As organizações são marcadas por narrativas, algumas invisíveis, que proporcionam significado às estruturas e aos relacionamentos. Esses significados são passados aos novos membros por intermédio de histórias contadas a partir da estrutura narrativa do ambiente organizacional. Dessa forma, a administração de conflitos pressupõe, por vezes, mudanças estruturais que só são possíveis mediante a compreensão das narrativas que norteiam os comportamentos (HOOKER, 2019, p. 9).

Essas narrativas ou culturas organizacionais são multidimensionais, isto é, estão sempre em metamorfose e, ao mesmo tempo, preservam certas características fundamentais e também são interseccionais, formadas pela combinação de várias narrativas (corrente narrativa), que devem considerar as diferentes identidades sob pena de tornar-se uma narrativa comprimida, que molda identidades e limita os sujeitos (HOOKER, 2019, p. 38).

As diferentes culturas nacionais ou locais podem definir o modo como o conflito no âmbito do trabalho é controlado ou o nível de tolerância do comportamento agressivo (EINARSEN, 2005).

Neste sentido, observa-se que as subculturas e a cultura de uma organização são afetadas e moldadas pelos indivíduos a elas pertencentes, que, conseqüentemente, sofrem influência do contexto externo. Da mesma forma, os indivíduos inseridos no contexto organizacional podem internalizar valores que levarão para o contexto externo (NUNES; TOLFO; ESPINOSA, 2017, p. 59-60).

Em oposição, é possível que os discursos apresentados como cultura organizacional, apesar de positivos, não demonstrem a realidade do ambiente laboral. Isto ocorre, por vezes, devido à competitividade que pode culminar em uma perspectiva instrumentalista que valoriza o resultado e o lucro a qualquer custo. Esta cultura organizacional oculta, marcada por práticas anti-éticas e violentas em busca de objetivos-fim, é repassada em ritos de passagens, como processos de treinamentos (NUNES; TOLFO; ESPINOSA, 2017, p. 63-64).

Em resumo, se as organizações criam padrões de comportamento por meio da cultura, elas definem limites, os quais devem excluir condutas assediadas e adotar uma postura firme quando constatado o problema. Do contrário, o assédio moral pode ser visto como uma parte da cultura, sendo aceito como forma de cumprir as metas, uma ferramenta administrativa (NUNES; TOLFO; ESPINOSA, 2017, p. 65).

Neste contexto, é possível pensar em uma dimensão estrutural⁶³ do assédio moral, segundo a qual o assédio, praticado de modo individual ou pelas instituições, é reflexo de uma estrutura social, que permite e favorece o assédio, isto é, como aspecto da violência perpetrada pela própria cultura, normalizando a violência e a tornando invisível.

A violência consiste em insultos evitáveis às necessidades humanas básicas e, de maneira mais geral, à vida, reduzindo o nível de satisfação das necessidades abaixo do potencialmente possível (GALTUNG, 1990, p. 292).

A “violência cultural” materializa-se em aspectos da cultura, a esfera simbólica da existência humana que podem ser usadas para justificar ou legitimar a violência direta ou estrutural (GALTUNG, 1990, p. 291).

⁶³ Costuma-se tratar assédio estrutural como sinônimo de assédio organizacional, relacionando a palavra “estrutural” à estrutura produtiva da empresa. Por outro lado, o termo estrutural é muito utilizado no Processo Civil, ao se referir ao Processo Estrutural, a sentença estrutural, entre outros. Porém, ao passo que se alinha de processo estrutural aquele que se debruça sobre o “como” concretizar um direito, executar um programa etc, a dimensão estrutural do assédio refere-se a cultura de assédio que se sedimenta na estrutura social e é transmitida, por vezes, irrefletidamente, aos demais, em uma espiral de violência.

A violência direta é um evento; a violência estrutural é um processo com altos e baixos; a violência cultural é uma invariante, uma 'permanência', sendo a mesma por longos períodos, dadas as lentas transformações da cultura básica (GALTUNG, 1990, p. 294).

As três formas de violência entram no tempo de maneira diferente, o que leva a uma imagem de estratos de violência da fenomenologia da violência. No fundo está o fluxo constante através do tempo da violência cultural, um substrato do qual os outros dois podem derivar seus nutrientes (GALTUNG, 1990, p. 294).

No estrato seguinte localizam-se os ritmos da violência estrutural, padrões de exploração construídos ou destruídos, com o acompanhamento protetor da penetração-segmentação que impede a formação da consciência e da fragmentação-marginalização que impede a organização contra a exploração e a repressão (GALTUNG, 1990, p. 294).

E no topo, visível a olho nu, está o estrato da violência direta com todo o registro da crueldade direta perpetrada pelos seres humanos (GALTUNG, 1990, p. 294).

Tanto a violência direta quanto a estrutural criam déficits de necessidades. Quando isso acontece de repente, pode-se falar de trauma e quando acontece com um grupo, temos um trauma coletivo que pode se sedimentar no subconsciente coletivo e se tornar matéria-prima para grandes processos e acontecimentos históricos (GALTUNG, 1990, p. 295).

A fórmula geral da violência estrutural é a desigualdade, sobretudo na distribuição do poder. O conjunto dos sistemas de interação, para um determinado conjunto de atores, pode ser referido como uma estrutura. E em uma estrutura, um ator pode ter uma posição alta em um sistema, baixa no próximo e então alta no terceiro (GALTUNG, 1969, p. 175).

Seis fatores que servem para manter distribuições desiguais e, conseqüentemente, podem ser vistos como mecanismos de violência estrutural: 1) ordenação linear, não deixando dúvidas sobre quem é o ator mais alto; 2) padrão de interação acíclico - todos estão conectados de uma maneira e há apenas um caminho 'correto' de interação; 3) correlação entre rank e centralidade, quanto maior o rank do ator no sistema, mais central é sua posição na rede de interação; 4) congruência entre os sistemas, as redes de interação são estruturalmente semelhantes. 5) concordância entre os níveis, se um ator é alto em um sistema, ele também tende a ser alto em outro sistema do qual participa e 6) acoplamento de alto nível entre os níveis (GALTUNG, 1969, p. 176).

Os sistemas sociais terão uma tendência a desenvolver todos os seis mecanismos, a menos que sejam deliberadamente e persistentemente impedidos de fazê-lo. Assim, o padrão

é definido para um agravamento da desigualdade em algumas estruturas - em uma cadeia de relações feudais entrelaçadas (GALTUNG, 1969, p. 177).

Neste cenário, os fatos socioeconômicos podem influenciar nas ações organizacionais, inclusive na forma como os trabalhadores são tratados diante do assédio, mediante (in)tolerância, apoio e/ou retaliação (EINARSEN, 2005).

O neoliberalismo pode ser conceituado como um conjunto de políticas (executiva, legislativas, financeiras entre outras) e procedimentos que possibilitam que um quantitativo relativamente pequeno de interesses (particulares) controle majoritariamente grande parcela da vida em sociedade almejando, assim, potencializar seus benefícios individuais em detrimento de um bem coletivo, sob a alegação de defesa da liberdade, do patrimônio, da meritocracia etc. Desse modo, demonstra-se como a principal (mas não a única) tendência política e econômica internacional (CHOMSKY, 1999, p. 13).

Assim, a política e a economia neoliberal possibilita que as decisões (políticas, econômicas etc.) sejam confiadas ao mercado ou fiquem subordinadas a suas forças, as quais representam os interesses de um parco número de investidores extremamente ricos e empresas que querem ter monopólio (CHOMSKY, 1999, p. 12; MUNCK, 2015, p. 369).

Portanto, a intenção do espraiamento da “ideologia” neoliberal é, dentre outros, que os governos conceda-lhes benefícios não apenas fiscais, mas relacionados a flexibilização dos direitos trabalhistas, previdenciários entre outros (CHOMSKY, 1999, p. 4), tal como pode ser visto nas recentes reformas trabalhista e previdenciária no Brasil.

As consequências diretas das políticas neoliberais são as mesmas em diversos lugares do globo, dado seu caráter único de atuação, destacando-se: (1) o aumento das desigualdades sociais e econômicas; (2) a degradação ambiental; (3) a instabilidade das economias globais etc. (CHOMSKY, 1999, p. 4).

Quanto ao ambiente laboral, o neoliberalismo fomenta novos modelos de gestão baseados: (1) na constante superação de metas; (2) nos prazos inexecutáveis; (3) na competição agressiva; (4) na redução de custos e aumento da produtividade e (5) na opressão dos trabalhadores por meio do medo e da ameaça (ALVARENGA, 2012, p. 37-38).

Tais modelos culminam em: (1) desemprego estrutural e (2) aumento de trabalhadores em condições precarizadas (ANTUNES, 2001, p. 15). O desemprego ocupa um papel importante ao criar um ambiente propício ao desenvolvimento de políticas perversas entre os trabalhadores na intenção de preservar seu emprego a qualquer custo, contribuindo para a falta de solidariedade entre os colegas de trabalho (ALVARENGA, 2012, p. 37-38).

Tal ambiente, por sua vez, mostrou-se mais propício para condições precarizadas, marcadas por: (1) práticas abusivas do poder diretivo do empregador; (2) estresse profissional e (3) degeneração dos ambientes de trabalho (ALVARENGA, 2012, p. 37-38).

Nessa perspectiva, questiona-se em que medida o assédio moral praticado pelos indivíduos e fomentado pela organização da empresa não é, também, reflexo da estrutura social moldada pelo neoliberalismo que submete os valores humanos e sociais à finalidade econômica e financeira e possibilita uma banalização do mal e da injustiça social vez que, em nome do aumento de produção, todos os trabalhadores reverberam e contribuem para o mal, tornam-se colaboradores, em uma inversão ética que elimina limites e invisibiliza o mal.

Arendt (1983, p. 33-38), ao analisar o julgamento de Eichmann, observou que, longe de ser um perverso cruel, era apenas um funcionário que cumpria as normas de seus superiores sem criticidade. Por isso, não se sentia culpado pelas mortes, já que não tinha poder sobre elas e sabia apenas o necessário para exercer seu trabalho.

Identifica, assim, um mal diverso da perversão, a banalidade, que toma como comum algo que é moralmente estabelecido como mal. Desse modo, os sistemas banalizam o mal ao conviverem com naturalidade com a prática de várias formas de violência (ARENDR, 1983, p. 33-38, p. 166).

Com base nesse fenômeno, Dejours (2006, p. 76) realiza o mesmo exercício para analisar o processo de banalização do mal na sociedade neoliberal, denominado banalização da injustiça social, a qual apresenta-se como a “tolerância à mentira, a não denúncia e, além disso, a cooperação e a participação em se tratando da injustiça e do sofrimento infligidos a outrem”.

Na presente análise, o mal relaciona-se às infrações das leis trabalhistas e no desprezo, nas grosserias, nas obscenidades, na manipulação pela ameaça, nas chantagens e insinuações, no intuito de desestabilizar os trabalhadores psicologicamente, de levá-los a cometer erros, para depois usá-los como pretexto para a demissão por incompetência além de outros sofrimentos e injustiças, desde que instituídos como sistema de gestão ou banalizados na sociedade (DEJOURS, 2006, p. 76).

Nessas sociedades, formou-se um imaginário social poderoso que normaliza os abusos no ambiente de trabalho. Nele, vive-se uma guerra econômica silenciosa, marcada pela alta competitividade e pelo desemprego. Em nome dessa guerra, exigem-se desempenhos

superiores em termos de produtividade, disponibilidade, disciplina e abnegação (DEJOURS, 2006, p. 13-15).

Trata-se de métodos cruéis para excluir os que não estão aptos ao combate que culminam em sacrifícios individuais consentidos e sacrifícios coletivos decididos em altas instâncias, em nome da razão econômica ou de um “realismo econômico” (DEJOURS, 2006, p. 13-15).

Entretanto, não há uma guerra inevitável que se auto-engendrou e se autorreproduziu em virtude da lógica do sistema econômico mundial. Antes, as leis econômicas foram instituídas pelas pessoas e os colaboradores são responsáveis pelo sofrimento que causam ou que permitem (DEJOURS, 2006, p. 16).

A referência a guerra econômica convida a suspender toda deliberação moral. Recusar colaboração é visto como recusar a gravidade. Porém, não é a racionalidade econômica que é a causa (DEJOURS, 2006, p. 94-95).

O que coloca a razão econômica acima da razão política é menos a ausência de possíveis atitudes a serem tomadas e mais o aumento progressivo de tolerância com a injustiça pelos sujeitos, que se valem do argumento economicista como meio de racionalização e de justificação posterior da submissão e da colaboração no “trabalho sujo”. A racionalização pelo realismo econômico é uma estratégia coletiva de defesa (DEJOURS, 2006, p. 94-95).

Em outras palavras, adota-se uma postura de resignação como se o desemprego fosse um fenômeno, uma epidemia sobre a qual não se pode exercer nenhuma influência. A adesão à causa economicista separa a adversidade, causada pelo desemprego, da injustiça. Ela é uma estratégia de defesa contra a consciência dolorosa da própria cumplicidade, colaboração e responsabilidade no agravamento da exclusão social (DEJOURS, 2006, p. 19-21).

O sofrimento no trabalho pode ser causado por: 1) medo da incompetência; 2) pressão para trabalhar mal (exigências externas para que o trabalho seja feito de forma negligente ou em desacordo com as normas funcionais); 3) ausência de reconhecimento (que corrói a identidade individual), dentre outros. Embora frequente, ele é tido como menor face o desemprego e invisibilizado pelo discurso institucional e pela imprensa que o trata como exceção (DEJOURS, 2006, p. 28-35).

Os trabalhadores vivem em constante ameaça de demissão, em especial pela possibilidade de dar lugar a outro trabalhador que aceite condições de trabalho mais flexíveis que as que lhe regem (precárias). Essa precarização gera: 1) intensificação do trabalho; 2)

neutralização da mobilização coletiva; 3) negação do sofrimento alheio e 4) intensificação do individualismo (DEJOURS, 2006, p. 46-51).

A virilidade é uma construção social utilizada discursivamente para hostilizar o trabalhador e fazê-lo adotar posturas erradas (“trabalho sujo”). Para tanto, mede-se a virilidade pela violência que se é capaz de cometer contra outrem. Desse modo, ela é vista como relacionada à virtude da coragem, uma atuação em nome dos interesses da atividade laboral, em uma justificação dos meios pelos fins que transforma em mérito o sofrimento em nome do trabalho (DEJOURS, 2006, p. 81-86, p. 133).

Na prática, para não correr o risco de não mais ser reconhecido como homem viril pelos demais e, ao contrário, ser desprezado sexualmente ou tidos como frouxo, medroso e covarde, o trabalhador aceita participar do trabalho sujo, tornando-se colaborador do sofrimento e da injustiça (DEJOURS, 2006, p. 87).

Frisa-se que a motivação principal é “não perder a sua virilidade”, o que não é o mesmo que ter satisfação e orgulho. Ao contrário, participar de atos condenáveis pode, inclusive, causar sofrimento moral (DEJOURS, 2006, p. 87).

A exaltação viril, às vezes, se torna uma verdadeira ideologia defensiva, compartilhada por todos os membros de um coletivo de trabalho, impedindo a expressão do medo e do sofrimento. O poder social é medido pela capacidade de impor violências consideradas necessárias sobre os outros, o que autoriza o uso de práticas prejudiciais como métodos de gestão para obter a submissão emocional de todos (DEJOURS, 2017, p. 94).

Assim, a criação dos agressores é baseada na internalização psíquica e corporal de técnicas sistematizadas, permitindo a adaptação ao mundo do trabalho e a conformidade com os princípios de pertencimento ao grupo dominante, que valorizam tenacidade, disciplina e provas corporais (DEJOURS, 2017, p. 94).

A ideologia do realismo econômico consiste em fazer com que o cinismo passe por força de caráter, determinação e elevado senso de responsabilidade coletiva. A radicalização dessa estratégia coletiva de defesa culmina na cultura de desprezo para com os excluídos (DEJOURS, 2006, p. 90-91).

O processo de construção da tolerância ao sofrimento começa pela negação (por parte dos outros) seguido pela vergonha de torná-lo público, o que leva ao sentimento de medo. O medo é uma vivência subjetiva e um sofrimento psicopatológico. Se o sofrimento não se faz acompanhar de descompensação psicopatológica é porque contra ele são empregados estratégias de defesa (DEJOURS, 2006, p. 23-24, p. 140-141).

Tais estratégias, porém, podem funcionar como uma armadilha, um meio eficaz de atenuação da consciência moral e de aquiescência ao exercício do mal. Porém, ao possibilitar a tolerância à injustiça, leva à falta de mobilizações coletivas, em prol da solidariedade e da justiça (DEJOURS, 2006, p. 23-46).

Neste contexto, é preciso pontuar que os gerentes também sofrem. Eles têm medo de tornar visíveis suas dificuldades, medo de que isso seja atribuído à sua incompetência e, ao fim, medo de serem demitidos. Por conta do medo, eles são “zelosos” no trabalho (DEJOURS, 2006, p. 52-55).

O zelo é o acréscimo individual que o trabalhador dá à organização prescrita, isto é, as normas de conduta laborais pré-estabelecidas, para torná-la eficaz. Para dar efetividade à organização é necessário empregar “artimanhas, macetes, quebra-galhos, truques, antecipações e cooperações”. Tais condutas zelosas, porém, só são possíveis à margem dos procedimentos, de forma “semi-clandestina” (DEJOURS, 2006, p. 54-58).

Dito de outro modo, a disciplina, a ordem e a submissão conduziram a paralisia das empresas e o zelo é o responsável pelo funcionamento exitoso do trabalho e pela defasagem entre a organização prescrita e a organização real (DEJOURS, 2006, p. 54-58).

A defasagem entre a organização prescrita e a organização real do trabalho também é possibilitada pela instituição de uma mentira, isto é, descreve-se a produção a partir dos resultados e apenas dos positivos, omitindo todo o fracasso. Essa mentira é contada internamente (criada e propagada pelas equipes de marketing e mídia) e racionalizada pelos gerentes (que preferem acreditar na mentira ao se perceber como cúmplices) (DEJOURS, 2006, p. 61-70)

Na verdade, sua negação do sofrimento e da injustiça que os outros padecem na empresa, por um lado, e sua participação na construção da mentira organizacional, por outro, constituem uma fonte de sofrimento. Sabe-se que o consentimento deriva da ameaça de demissão. Mas, cometer atos reprováveis, fingindo ignorar-lhes o sofrimento, faz surgir um novo sofrimento, diferente do medo: o de perder a própria dignidade e trai seu ideal e seus valores. Trata-se, portanto, de um sofrimento ético que vem acrescentar-se ao sofrimento causado pela submissão e ameaça (DEJOURS, 2006, p. 71-72).

É em resposta a este sofrimento ético que se recorre a racionalização da mentira. Racionalização significa uma defesa psicológica que consiste em dar a uma experiência, a um comportamento ou a pensamento reconhecidos pelo próprio sujeito como inverossímeis, uma aparência de justificação, recorrendo a um raciocínio especioso, mais ou menos obscuro

ou sofisticado. No presente caso, racionalização é uma justificação de uso coletivo, social e político baseado no raciocínio especioso e paralógico (DEJOURS, 2006, p. 71-72).

A passagem pelo coletivo na participação na estratégia coletiva contra o medo ou ameaça, confirma inevitavelmente as duas posições de vítima e de carrasco, de submissão e de ameaça. Quem se esforça para vencer o medo causado pela ameaça é levado a se tornar cúmplice da violência e justifica-la em nome da eficácia do domínio e do aprendizado para vencer o medo (DEJOURS, 2006, p. 105).

Assim, embora o assédio não seja novo, ele, como violência que ocorre diante e com conhecimento das pessoas (fenômeno público), ganhou nova feição diante do desaparecimento da solidariedade (DEJOURS, 2000, p. 76).

O aumento das vítimas de assédio moral, assim como suicídios, no trabalho, é devido à solidão, resulta da experiência de silêncio e abandono. Com apoio, a vítima se sente validada. Em um ambiente hostil, o silêncio é tido como eco às críticas e causa desagregação do senso comum (DEJOURS, 2010, p. 46-48).

Desse modo, as testemunhas do assédio podem silenciar-se por: (1) sentir prazer no sofrimento assistido (perversidade) ou (2) sentir medo e, com isso, também prazer por não ser o “alvo” (banalidade), porém a segunda postura parece ser a mais comum (DEJOURS, 2000, p. 76).

Logo, antes do problema da banalidade do mal, deve-se colocar o da banalização do mal, isto é, do processo, graças ao qual um comportamento habitualmente reprimido pela ação pode-se erigir-se em norma de conduta ou mesmo em valor (DEJOURS, 2006, p. 112).

Nesse processo de banalização, é que ocorre o processo de dessensibilização do indivíduo, que ao ver o outro ser vítima de uma injustiça, ao invés de se solidarizar (perda da solidariedade), fica feliz por não ser o “alvo”.

Todavia, tais pessoas possuem um senso moral, diferente dos perversos, que faz com que se sintam culpadas por sua omissão (sofrimento moral). Portanto, a saída encontrada para impedir tal sofrimento é a clivagem, que pode ocorrer mediante: (1) o isolamento da parte de si responsável pelo sentimento de culpa por meio do esgotamento voluntário (atarefar-se em demasia) ou (2) a dissociação cognitiva, isto é, a criação pelo indivíduo de dois mundos, um interior em que ele pode ser uma pessoa sensível e moral e o exterior em que age de forma despersonalizada e com distanciamento dos fatos (DEJOURS, 2000, p. 77).

A clivagem é o apartamento entre um setor moral e outro. O setor clivado (que teve suspenso o senso moral) é caracterizado pela suspensão da faculdade intelectual. No trabalho, o setor clivado por todos é o mesmo, a precarização (a manipulação neoliberal realizada sobre a competição pelo emprego, o qual modifica não o cargo mas a condição social e existência da relação laboral) (DEJOURS, 2006, p. 124-125).

Tal zona é preenchida não pelo pensamento (já que a faculdade de pensar está suspensa), mas por estereótipos, isto é, um conjunto de fórmulas que lhe são dadas externamente pela opinião dominante. A clivagem, para existir, necessita dos estereótipos para, assim, possibilitar a distorção comunicativa e banalização do mal (DEJOURS, 2006, p. 124-125).

Em suma, o mal e a injustiça social podem ser produzidos sem o concurso da inteligência e da deliberação, sem esforço, quase pacificamente. É essa a dita banalidade do mal, da qual os sujeitos participam como engrenagens de um sistema. A banalização do mal é um processo que, ao mesmo tempo, desdramatiza o mal e desmobiliza os esforços coletivos. Um processo capaz de atenuar a consciência moral em face do sofrimento infligido e criar um estado de tolerância do mal, possibilitando que pessoas de bens assumam o papel de colaboradores em práticas que reprovam (DEJOURS, 2006, p. 137-139).

A natureza do sistema econômico, o mercado e a globalização são a gênese da crise atual. A dominação é intrínseca ao modelo de produção capitalista e as formas de exploração permitidas pelo neoliberalismo. Porém, são as condutas humanas diante dessas situações que agravam o sofrimento dos trabalhadores (DEJOURS, 2000, p. 78).

Em suma, o neoliberalismo é um modelo econômico que propicia a perpetuação do assédio ao banalizar as violações a direitos trabalhistas em nome da suposta “guerra econômica” que justifica uma inversão ética que elimina limites e invisibiliza o mal.

Observa-se, ainda, que as atuais relações de trabalho exigem uma dedicação quase ilimitada do trabalhador, que vive um aprisionamento virtual, pois precisa se manter permanentemente conectado e atento ao trabalho em sacrifício da vida pessoal (MORAIS; NASCIMENTO, 2019, p. 113-120).

Consequentemente, esta onipresença dos dispositivos eletrônicos diminuiu a separação entre o tempo de trabalho e o de descanso, instaurando um regime de plantão (PFEFFER, 2019) em que o assédio estrutural é manifestado por meio de uma cultura do assédio que suaviza a separação entre trabalho e vida privada.

Nesse sentido, observa-se que as organizações e a sociedade influenciam nos valores, nas crenças, normas e práticas ocorridas nos ambientes laborais, bem como são influenciadas por esses. Assim, as organizações, por vezes, refletem a cultura da sociedade, no ambiente de trabalho. Todos são influenciados e influenciadores, tanto de boas quanto de más condutas. Desse modo, evidencia-se que fatores econômico-culturais, e por conseguinte, as estruturas de poder, possibilitam ou premiam o assédio (NUNES; TOLFO; ESPINOSA, 2017, p. 66).

A sociedade atual é caracterizada por: 1) uma nova organização do trabalho marcada por 1.1) estresse, 1.2) má comunicação, 1.3) padronização (perda de autonomia) e 1.4) falta de reconhecimento; 2) um sistema cínico que 2.1) vale-se da manipulação e da mentira para obter maiores rendimentos e no qual 2.2) a responsabilidade é sempre transferida ao outro; 3) dirigentes megalomaniacos; 4) sistemas perversos que 4.1) acirram as rivalidades como tática de forjar demissões sem custos, 4.2) estimulam o “jeitinho” e as mentiras banais e 4.3) valem-se de *cost-killer* para demitir em massa (HIRIGOYEN, 2017, p. 187-214).

Portanto, vive-se em uma sociedade violenta e arrogante que cria indivíduos com o mesmo perfil. É nesta sociedade narcisista, que convida ao culto do ego e funda-se em aparências e superficialidades, que este tipo de comportamento (assédio) torna-se possível (HIRIGOYEN, 2017, p. 187-214).

Diante de todo o exposto, conclui-se que a dita “dimensão estrutural” do assédio moral no trabalho advém do reconhecimento de que o trabalhador e a comunidade laboral estão inseridos em um contexto macro, que também influencia, embora não determine, as decisões individuais, ao possibilitar a banalização do assédio moral laboral.

3.5 AS DIMENSÕES DO ASSÉDIO MORAL NO TRABALHO

Como já dito, na visão individual, o assédio é caracterizado pelas personalidades da vítima e do agressor, isto é, há uma perseguição voltada a uma vítima individualizada por uma pessoa também específica com vistas a excluí-la do trabalho.

Porém, tal visão excluía certas condutas, praticadas de forma despersonalizada e com objetivo de aumentar engajamento institucional e, com isso, a produção e os lucros da empresa. Tais condutas passaram a ser consideradas assédio moral pela adoção de uma visão institucional (ou organizacional).

Logo, o assédio moral institucional pode ser conceituado como o conjunto de práticas abusivas de qualquer natureza (material ou procedimental), praticadas por quaisquer agentes (subjetivo), de forma sistemática durante certo tempo (temporal) com a finalidade de incluir um ou mais trabalhadores na lógica da empresa (teleológico) pela ofensa a seus direitos fundamentais.

Para os fins deste trabalho, propõe-se a soma de outra lente às já existentes, qual seja: visão estrutural. Segundo ela, o assédio praticado de modo individual ou pelas instituições, pode ser também reflexo de uma estrutura social, que permite e favorece o assédio, isto é, como aspecto da violência perpetrada pela própria cultura da sociedade, normalizando a violência e a tornando invisível.

Sendo assim, a dita “dimensão estrutural” do assédio moral no trabalho advém do reconhecimento de que o trabalhador e a comunidade laboral estão inseridos em um contexto macro, reflexo de uma subcultura organizacional e cultura do assédio, influenciada por fatores econômicos como o neoliberalismo, marcada pela onipresença de dispositivos eletrônicos que controlam o tempo, transformando tudo em tempo produtivo. Tal contexto permite a normalização de violências, ao influenciar, embora não determine, as decisões individuais, possibilitando a banalização do assédio moral laboral.

Logo, o assédio moral pode possuir as dimensões individual, institucional e estrutural, isolada ou conjuntamente. Por isso, o assédio moral deve ser abordado sob vários prismas. O ângulo psicológico foca na visão individual, na personalidade dos indivíduos. O ângulo organizacional foca nas regras de gestão.

Um possível ângulo estrutural foca no papel das estruturas de poder. Portanto, a proposta didática de identificar as dimensões visa tão somente acrescentar outros fatores na análise, tanto no momento da identificação, quanto nos procedimentos e na culminante responsabilização.

Frisa-se que tal abordagem não visa desconsiderar a influência de fatores situacionais ou pessoais, tampouco dificultar ou impedir a responsabilização pessoal. O assédio é materializado em condutas, atos praticados intencionalmente por pessoas, as quais devem ser responsabilizadas, pois o indivíduo continua tendo, apesar de tudo, liberdade de ação ou reação (HIRIGOYEN, 2017, p. 185-186).

Da mesma forma que um psicologismo excessivo desconsidera outras facetas, considerar a violência como apenas uma consequência da organização do trabalho é ignorar

o papel dos agentes e culpar uma entidade abstrata como o capitalismo é tornar todos os atores inocentes (HIRIGOYEN, 2017, p. 185-186).

A distinção entre violência pessoal e estrutural não é clara. Em regra, observa-se que há um elemento estrutural na violência pessoal e um elemento pessoal na violência estrutural. Portanto, uma pessoa, ao decidir agir violentamente, decide não apenas com base em deliberações individuais, mas também com base em expectativas que lhe são impostas (GALTUNG, 1969, p. 177).

Dessa forma, todos os casos de violência estrutural podem ser rastreados até a violência pessoal em sua pré-história. Um sistema de castas explorador ou sociedade racial seria visto como a consequência de uma invasão em larga escala, deixando uma fina, mas poderosa camada superior do grupo vitorioso depois que a luta termina. A violência estrutural muitas vezes gera violência estrutural, e a violência pessoal muitas vezes gera violência pessoal, no entanto casos puros só são puros enquanto a pré-história do caso ou mesmo o contexto estrutural forem convenientemente esquecidos (GALTUNG, 1969, p. 178).

Considerando o conceito de assédio moral no trabalho apresentado, o qual reconhece a responsabilidade individual, mas não negligencia a sua relação com a comunidade laboral e a estrutura e a cultura da sociedade em que ela se insere, em uma perspectiva de corresponsabilidade, o próximo e último capítulo apresentará um exercício teórico quanto a possibilidade de aplicação dos Círculos de Construção de Paz em casos de assédio moral seguido por relatos da aplicação de círculos de diálogo de forma preventiva.

4. TRANSFORMANDO COMUNIDADES LABORAIS PELA APLICAÇÃO DOS CÍRCULOS DE CONSTRUÇÃO DE PAZ

Neste último capítulo, abordar-se-á a possibilidade de transformação das comunidades laborais pela aplicação dos Círculos de Construção de Paz. Para tanto, serão apresentadas conclusões teóricas sobre a forma de aplicação, seguidas de relatos de 04 (quatro) aplicações de círculos de diálogo sobre assédio moral no trabalho, em comunidades de trabalho, com as dificuldades, os aprendizados e as ponderações, com vistas a construção de comunidades laborais restaurativas.

4.1 UM EXERCÍCIO TEÓRICO

A judicialização do conflito, em especial nos casos de assédio moral, por vezes, não trata a raiz do problema. Embora o reclamante venha a lograr êxito em algum pedido deduzido na demanda, tanto a sentença condenatória quanto a homologatória de acordo não tem o condão de modificar o aspecto macro do conflito, permitindo a perpetuação da violência (SILVA; ALVES; SIQUEIRA, 2020, p. 293).

Na prática, os casos de assédio moral são, em sua maioria, tutelados mediante pedidos de dano moral individual que resultam em indenização para apenas um trabalhador e, embora frequentes e importantes no processo de reconhecimento social da violência, a monetização da tutela não reflete em melhora no ambiente de trabalho e permite a perpetuação de violações vez que, em uma lógica econômica, o assédio continua sendo compensador para a empresa (SOBOLL, 2008, p. 186-187).

Quando um trabalhador vítima de assédio busca ajuda, em regra os danos à sua saúde atingiram níveis insuportáveis. Portanto, não resta outra alternativa senão afastá-lo do local de trabalho. Isto porque significa que não se conseguiu agir a tempo, atuando preventivamente, e permite que novos casos possam surgir, pois não se está atuando na raiz do problema (HIRIGOYEN, 2017, p. 311-312).

Ademais, a Justiça Restaurativa, como visto neste trabalho, oferece processos de tomada de decisão coletiva (responsabilidade ampliada) em que os envolvidos no conflito se conscientizam de sua responsabilidade ante ao conflito, bem como criam, coletivamente, formas de administrá-lo (responsabilidade ativa) (SILVA; ALVES; SIQUEIRA, 2020, p. 293).

Frisa-se que a Justiça do Trabalho, embora seja um ramo em que as audiências de conciliação possuem importante papel, não atentou para o potencial da Justiça Restaurativa e suas práticas, que permitiriam a transformação positiva de conflitos, inclusive com restabelecimento de vínculo trabalhista (MARTINS; MENEGUZZI; CACIAMANI, 2021, p. 15).

Por meio da aplicação dos procedimentos restaurativos nos conflitos trabalhistas é possível restaurar: 1) a vítima direta e seus possíveis efeitos psicológicos; 2) o coletivo em que o conflito se insere (ambiente de trabalho) e; 3) o círculo familiar e comunitário afetado difusamente (BARROS, 2006, p. 5).

Logo, infere-se que é possível a aplicação da Justiça Restaurativa em outros conflitos (jurídicos ou judicializáveis) como as relações de trabalho, em especial no que se refere à tutela extrajudicial coletiva (SILVA; ALVES; SIQUEIRA, 2020, p. 293).

A aplicação da justiça restaurativa é possível em algumas hipóteses, como: 1) assédio moral; 2) acidente de trabalho; 3) trabalho infantil, 4) trabalho escravo, 5) reintegração do trabalhador com estabilidade provisória de emprego – por exemplo, os trabalhadores membros da CIPA (art. 10, II, “a” do ADCT), as gestantes (art. 10, II, “b” do ADCT), os dirigentes sindicais (art. 543, § 3.º, da CLT), os dirigentes de cooperativa (art. 55 da Lei n.º 5.764/1971), os trabalhadores que sofreram acidente de trabalho (art. 118 da Lei n.º 8.213/1991) e 6) em situações preventivas, como no processo de construção e manutenção de um bom relacionamento entre trabalhadores e entre estes e seus empregadores (LARA, 2013, p. 71; SILVA; ALVES; SIQUEIRA, 2020, p. 293).

Salienta-se que as lides trabalhistas que versam exclusivamente sobre obrigações pecuniárias não devem ser objeto da justiça restaurativa, pois nestes casos não há o que se restaurar, envolvendo apenas uma discussão sobre o *quantum debeatur* (LARA, 2013, p. 70-71).

Por outro lado, as relações de trato contínuo são um bom local para aplicar a Justiça Restaurativa e, em especial, o método circular, uma vez que é capaz de retomar o diálogo, mas também é apto inaugurar diálogos possibilitando a transformação de uma comunicação violenta em não violência sendo, assim, também aplicável em situações em que não há uma relação prévia entre os envolvidos (ACHUTTI; PALLAMOLLA, 2017, p. 287) .

Em tais reuniões/sessões, o engajamento dos participantes é fundamental. Nesse sentido, o círculo desponta como uma prática que, antes de adentrar no problema propriamente dito, cria um ambiente seguro de reconexão entre os envolvidos, estimulando-os o sentimento de engajamento, o qual também é um princípio da Justiça Restaurativa (PRANIS, 2010a, p. 55).

O princípio do engajamento com a construção de um processo e de um espaço democrático e participativo no qual os envolvidos, que foram afetados pelo ilícito, participam ativamente e com autonomia no procedimento que lhes é proposto, pois reconhecem que possuem papéis significativos na comunidade e que sua atuação, em alguma medida, influenciou na realização do ato que ensejou o dano (ZEHR, 2012, p. 36).

Além disso, os círculos são procedimentos coletivos e comunitários especialmente formulados e aplicados para tratar conflitos de dimensão coletiva, comunitária e estrutural. A participação da comunidade mostra-se relevante uma vez que o procedimento ordinário, isto é, aquele em que apenas o trabalhador e o tomador do serviço participam, não dá conta de todas as dimensões desta realidade. Assim, de nada adianta esses sujeitos formularem

acordo se a fonte daquele problema específico não for tratada, isto é, se não se modificar o cenário laboral que propaga as violações (SILVA; ALVES; SIQUEIRA, 2020, p. 293).

A título de exemplo, nos casos de assédio sexual, observou-se como consequência prática da adoção do paradigma restaurativo o reconhecimento de que as condutas tidas como individuais e isoladas eram fomentadas e permitidas por toda uma estrutura de comportamentos e práticas também problemáticas, embora consideradas menos graves (ASSOCIAÇÃO DOS JUÍZES FEDERAIS DO BRASIL, 2021).

Logo, o afastamento ou responsabilização do assediador terá um efeito limitado caso não esteja cumulado da reflexão e do combate, por exemplo, das desigualdades de gênero existentes internamente na instituição - como desigualdade salarial entre homens e mulheres e representação majoritariamente masculina em posições de chefia (ASSOCIAÇÃO DOS JUÍZES FEDERAIS DO BRASIL, 2021)

Portanto, é necessário considerar os fatores relacionados à estrutura social e à cultura da sociedade em que se deseja realizar alguma intervenção com propósitos transformativos e preventivos de outros incidentes (SILVA NETO; MEDEIROS, 2019, p. 153-154).

Ainda, nos círculos aplicados em casos de assédio sexual a participação de outras pessoas daquele ambiente de trabalho e a consideração de seu ponto de vista permite, por vezes, a construção de medidas mais eficientes, que vão desde a reparação das pessoas prejudicadas à efetiva responsabilização de quem se comportou mal (ASSOCIAÇÃO DOS JUÍZES FEDERAIS DO BRASIL, 2021).

Desse modo semelhante, diante de um caso de assédio moral, as reuniões devem envolver o assediador, o assediado, toda a comunidade laboral (desde o mais alto cargo até os cargos mais subalternos), bem como a comunidade difusamente afetada - amigos, familiares etc - para que esta também venha a expor o modo como os efeitos do assédio possivelmente afetaram a dinâmica familiar e mesmo o círculo de amizades mais próximas (SILVA; MARANHÃO; ALVES, 2022, p. 9).

Neste cenário, os relatos da esposa, do marido, de filhos ou mesmo de amigos das vítimas diretas de assédio laboral, sobre os efeitos deletérios do assédio também no âmbito de outras comunidades, permitem identificar a repercussão metaindividual e intercomunitária da prática assediante, auxiliando, assim, na percepção real da extensão dos danos e, com isso, na própria avaliação das soluções mais adequadas (SILVA; MARANHÃO; ALVES, 2022, p. 9).

Portanto, com a aplicação do processo circular é possível: (1) trazer a comunidade e verificar se os atuais empregados, bem como os já demitidos (ou dispensados), apresentam outros problemas decorrentes das práticas assediadoras, (2) prestar assistência médica, psicológica e social aos casos já detectados, (3) adotar medidas preventivas para que o ato lesivo não volte a ocorrer e (4) fiscalizar a empresa, acompanhando o cumprimento dos compromissos (BARROS, 2006, p. 5).

As “reuniões” ou sessões do círculo podem ocorrer no próprio ambiente laboral, local em que ocorreu o dano, pois a proximidade com o local pode despertar-lhes os sentimentos necessários para a consecução dos objetivos do círculo, ou podem ocorrer em outro lugar como, por exemplo, no Ministério Público do Trabalho (MPT) etc. (SILVA; MARANHÃO; ALVES, 2022, p. 9).

Para exemplificar, nos círculos aplicados em casos de assédio sexual no trabalho, segue-se o seguinte roteiro. Na primeira parte, composta por apresentações e compartilhamento de informações pessoais, o objetivo é demarcar um espaço-ambiente seguro. Em seguida, ocorre a partilha de experiências pessoais difíceis relacionadas com o ambiente de trabalho. Nos relatos, o foco não são os fatos, mas os impactos deles nas pessoas e no ambiente de trabalho. Na terceira parte, os participantes refletem e propõem mudanças consideradas necessárias, de estruturais para específicas, de longo prazo para curto prazo para melhorar o trabalho (ASSOCIAÇÃO DOS JUÍZES FEDERAIS DO BRASIL, 2021).

Após as rodadas iniciais, aborda-se o caso específico que motivou o círculo a partir da perspectiva de cada um. Neste momento, ocorre a responsabilização coletiva e ativa, com o desenvolvimento coletivo de compromissos individuais e institucionais para alcançar um ambiente de trabalho saudável (ASSOCIAÇÃO DOS JUÍZES FEDERAIS DO BRASIL, 2021).

Ademais, por meio das lentes transformativas, é possível enxergar em curto, médio e longo alcance, como se fosse uma armação de óculos com três lentes: 1) uma mostra de forma nítida o que está a uma longa distância; 2) a segunda foca no que está a meia distância; e a 3) terceira seria para ampliar a visão das coisas que estão próximas (LEDERACH, 2012, p. 21-23).

A lente que aumenta o objeto próximo é necessária para visualizar a situação imediata porque permite ver o conflito e seus integrantes (sujeitos envolvidos). A lente que permite a nitidez de objetos a uma distância média, possibilita a identificação de padrões de condutas de um conflito e do contexto no qual está inserido. E por fim, a última lente, para longe,

possibilita uma visão macro acerca do conflito permitindo criar maneiras de tratá-lo (LEDERACH, 2012, p. 21-23).

Por meio da lente que amplia o objeto próximo, é possível focar, por exemplo, o assédio vertical (dimensão individual) ocorrido entre o funcionário A (superior hierárquico) e o funcionário B (inferior hierarquicamente), verificando as características dos envolvidos e o efeito do assédio em cada um deles (SILVA; MARANHÃO; ALVES, 2022, p. 10).

Com base nessa primeira constatação, podem-se propor diversas formas de administrar aquele microcosmos do conflito, visto como pessoal e isolado, por exemplo, mensurando seus efeitos mais diretos e individualizáveis e tratando-os, compensando-os e prevenindo-os por meio de: 1) garantia de emprego (ou de afastamento) à vítima; 2) indenização pecuniária e 3) suporte multiprofissional, incluindo psicológico, ao ofensor e à pessoa ofendida (SILVA; MARANHÃO; ALVES, 2022, p. 10).

Entretanto, quando se utiliza a lente que possibilita visualizar o que está a meia distância, pode-se constatar, em alguns casos, que aquela situação não ocorreu de modo tão individual e isolado quanto parece *prima facie*. Pode-se observar, por exemplo, que aquele assédio possui uma dimensão institucional, pois os demais funcionários também foram afetados por aquela situação e a própria política da empresa e a forma como as relações se desenvolvem ali estimulam ou ao menos permitem a manutenção deste tipo de atitude (SILVA; MARANHÃO; ALVES, 2022, p. 10).

Neste contexto, tal lente também pode apontar a necessidade de buscar mecanismos e procedimentos coletivos que envolvam a comunidade laboral, para que ela possa ser ouvida, considerada e, quiçá, possa assumir o protagonismo na deliberação resolutiva provisória ou definitiva (SILVA; MARANHÃO; ALVES, 2022, p. 10).

Decerto, por exemplo, colegas de trabalho que diretamente já sofreram assédio (mesmo em outras empresas) ou que apenas experienciaram a prática do assédio frente a outrem (vítimas indiretas) podem ter experiências relevantes a compartilhar e, por isso, também se afirmarem como sujeitos ativos na construção coletiva de uma gestão justa e adequada do conflito (SILVA; MARANHÃO; ALVES, 2022, p. 10).

Logo, um procedimento coletivo pode permitir a participação dos indiretamente afetados e trazer mudanças mais profundas na empresa, permitindo o estabelecimento de relações profissionais sadias (SILVA; MARANHÃO; ALVES, 2022, p. 10).

Mas a análise acerca do conflito não termina nessa lente. Ao se utilizar a última lente, que torna nítido o que está a uma longa distância, é possível verificar todo o macrocosmo

em que o conflito está inserido, isto é, sua dimensão estrutural (SILVA; MARANHÃO; ALVES, 2022, p. 10).

O assédio moral laboral deve ser tratado também por meio de uma abordagem estrutural. Desse modo, os comportamentos individuais e específicos devem ser contextualizados e lidos como sinais significativos de um ambiente de trabalho sistemicamente problemático, sendo necessário considerar tanto os outros casos possíveis, como as causas estruturais (ASSOCIAÇÃO DOS JUÍZES FEDERAIS DO BRASIL, 2021).

A justiça restaurativa vem ao encontro dessa abordagem estrutural, pois reconhece o conflito como uma oportunidade de compreender e transformar as estruturas sociais e desigualdades que o possibilitaram (ASSOCIAÇÃO DOS JUÍZES FEDERAIS DO BRASIL, 2021).

Neste contexto, há duas formas de ver o conflito: 1) uma focal, voltada às urgências que emergem do conflito e 2) uma topográfica, centrada em entender os padrões conflitivos e modificar estruturas e relacionamentos (CARVALHO, 2019, p. 221; LEDERACH, 2012, p. 20).

O mapeamento de conflitos permite atentar para: 1) as características dos envolvidos, seus interesses e suas necessidades; 2) as estruturas de poder e os padrões das relações intersubjetivas; 3) as estruturas conceituais que sustentam essas perspectivas; 4) as compreensões de mundo dos indivíduos e dos grupos em conflito; e 5) as emoções despertadas pela situação conflitiva (CARVALHO, 2019, p. 221).

Tal atividade estrutura-se em duas fases: 1) a análise tipológica do conflito, isto é, como e por que os conflitos surgiram e/ou evoluíram e 2) a identificação dos elementos que formam o conflito, isto é: 2.1) os sujeitos; 2.2) os interesses; 2.3) o poder dos envolvidos; 2.4) os quadros de referência; 2.5) as emoções; 2.6) a relação entre os sujeitos; 2.7) as coalizões (CALVO SOLER, 2014, p. 15) e 2.8) quais as necessidades dos envolvidos.

Ambas as fases auxiliam na criação de um mapa ou diagnóstico que, por sua vez, subsidia a criação de um plano de ação ou de intervenção que, todavia, exige uma abordagem diferenciada⁶⁴ (CALVO SOLER, 2014, p. 19-20).

Desse modo, utilizar uma visão sistêmica para trabalhar o conflito possibilita que a Justiça Restaurativa atue em rede, transformando os ambientes institucionais (tal qual o

⁶⁴ Neste sentido, partindo do mapeamento do conflito é possível envolver todos os participantes para determinar todos os elementos de especificação do processo por quesitos, isto é, para responder a todos os quesitos, que se resumem em saber 1) o quê, 2) por quê, 3) onde, 4) quando, 5) quem, 6) como, 7) o custo, 8) a cominação e 9) a finalidade ou o para quê (SILVA, 2016, p. 193).

laboral) por meio do estímulo da autonomia dos sujeitos envolvidos para que resolvam seus próprios conflitos em seus contextos de origem (FLORES; BRANCHER, 2016), assumindo, assim, corresponsabilidades.

Além disso, a justiça restaurativa permite a assunção coletiva de responsabilidades, envolvendo mais sujeitos na construção de respostas, em especial por meio dos círculos de construção de paz (ASSOCIAÇÃO DOS JUÍZES FEDERAIS DO BRASIL, 2021).

Para atuar na dimensão estrutural, deve-se, ainda, adotar uma postura preventiva, e não apenas reativa, isto é, após a situação de violência. Atuar de forma preventiva é permear de princípios e valores restaurativos a convivência diária, valorizando relações colaborativas e respeitadas e focando na responsabilização coletiva (GRECCO, 2019, p. 72).

Frisa-se que o que se busca prevenir é a violência e não o conflito. O conflito é inevitável, típico das interações sociais com interdependência e pluralidade. Eles são oportunidades de transformação. É o cuidado do conflito que previne a violência, trabalhando a estrutura das relações para melhorar o presente e construir um futuro que atenda as necessidades individuais e coletivas (CARVALHO, 2021, p. 67-69).

Nesse sentido, é importante ressaltar que a problemática do assédio moral laboral pode ser trabalhada sob duas perspectivas, a repressiva, quando há uma situação conflitiva instaurada, e a preventiva, quando a atuação é feita em forma de conscientização e de promoção de um ambiente laboral restaurativo. Em ambas é possível valer-se da Justiça Restaurativa e, inclusive, dos Círculos de Construção de Paz.

Nesse viés, a Resolução n.º 351/2020 do CNJ que institui a Política de Prevenção e Enfrentamento do Assédio Moral, do Assédio Sexual e da Discriminação no âmbito do Poder Judiciário, como dito anteriormente, reconhece que a implementação de práticas restaurativas nos tribunais é uma das possibilidades para a administração de conflitos internos e a promoção de um ambiente de trabalho saudável, seja na modalidade repressiva ou de modo preventivo.

Assim sendo, uma das diretrizes da referida política é o incentivo às abordagens de práticas restaurativas para resolução de conflitos (art. 4º, inciso III, alínea “c”), tanto de forma repressiva, pois a formalização/denúncia não inibe as práticas restaurativas para a resolução de conflitos e promoção de ambiente de trabalho saudável (art. 13, §1.º, *in fine*), quanto de forma preventiva.

Em que pese a resolução acima não trazer uma correlação direta entre a prevenção e as práticas restaurativas, verifica-se que, em um *continuum* restaurativo, os objetivos

previstos no seu art. 5^a de: 1) fomentar a gestão participativa, a integração entre os trabalhadores, o compartilhamento de experiências, a deliberação coletiva e a cooperação; 2) melhorar de modo contínuo e sustentável o local de trabalho em suas dimensões física, social, psicológica e organizacional; 3) assegurar o respeito à diversidade, coibir discriminações e impedir mecanismos, gestão e atitudes que favoreçam o assédio; 4) promover a comunicação, o diálogo, o feedback e canais de escuta e discussão com o objetivo de identificar problemas e propor ações de melhoria; 5) promover visibilidade e reconhecimento dos trabalhadores e; 6) adotar ações de promoção da saúde e da satisfação em relação ao trabalho, redução de riscos e prevenção de acidentes e doenças, entre outros, podem ser vistos como incentivo e fundamento para práticas preventivas ao assédio moral laboral, pois, em alguma medida, permitem criar comunidades laborais restaurativas.

Ao analisar os componentes para uma cultura escolar restaurativa, conforme apresentados por Evans e Vaandering (2018, p. 17-19), observa-se que uma cultura restaurativa, pensada de maneira mais geral, engloba três elementos interdependentes e que se sobrepõem: 1) a criação de espaços justos e equitativos, o que compreende o combate a desigualdades estruturais e a garantia de igual participação, apoio e pertencimento; 2) o fomento de relacionamentos saudáveis para então permitir e; 3) a reparação dos danos e a transformação dos conflitos.

Assim, além do tratamento de conflitos, deve-se adotar práticas que culminadas possibilitem a criação de uma “organização restaurativa”, isto é, uma instituição cujos princípios e normas são orientadas pelos princípios da justiça restaurativa (ROLIM, 2021, p. 11).

Pode-se adotar, por exemplo, os círculos de construção de paz, para criação de um espaço institucionalizado de expressão livre de sentimentos que estimule posturas solidárias e aumente a confiança e a compreensão no ambiente de trabalho (ROLIM, 2021, p. 11).

Sendo assim, a reconstrução do ambiente de trabalho pode valer-se de dinâmicas coletivas para a repactuação das regras de comportamento, como círculos de construção de paz. Neste cenário, o estabelecimento de novos acordos coletivos e regras de comportamento baseados no consenso permite maior engajamento e comprometimento com sua efetividade.

Como resultado dos círculos de construção de paz é possível, por exemplo, o desenvolvimento de um plano de prevenção (ao assédio moral) focado na educação. É parte fundamental da abordagem estrutural educar as pessoas por meio de uma estratégia de comunicação que efetivamente informe a respeito das condutas adequadas e das melhores

práticas para o estabelecimento de um ambiente de trabalho seguro (ASSOCIAÇÃO DOS JUÍZES FEDERAIS DO BRASIL, 2021).

Neste cenário, fomenta-se também a responsabilização ativa, criando condições para que, em conflitos futuros (pressupondo os conflitos como inevitáveis), os sujeitos possam perceber quando causarem danos a outros e agir positivamente para transformá-los (ROLIM, 2021, p. 12).

Assim, é possível, por exemplo, a adoção de políticas públicas para alcançar os indivíduos e comunidades difusamente afetados pelo assédio, principalmente por meio de uma formação profissional e cidadã que instigue a participação em ambientes democráticos e devolva aos indivíduos e à comunidade o protagonismo na resolução de seus conflitos (SILVA; MARANHÃO; ALVES, 2022, p. 10).

A maior aplicação e compreensão da Justiça Restaurativa pela comunidade permite: 1) criar relacionamentos baseados na verdade, confiança e transformação; 2) gerar maior capital social; 3) construir uma comunidade com maior prevenção ao dano; 4) tornar os cidadãos mais ativos e 5) fortalecer o ideal democrático (ELLIOTT, 2018, p. 268).

Pontua-se que a eliminação total de padrões de violência histórica e culturalmente enraizados não é um resultado esperado a curto e médio prazos. Entretanto, a mitigação desta realidade pela redução nas taxas de ocorrências e prevenção de novas ofensas, pressupõe o planejamento e o desenvolvimento de um conjunto sistêmico de ações, que podem incluir práticas restaurativas como o Círculos de Construção de Paz, sem ignorar a necessidade de outras intervenções (SILVA NETO; MEDEIROS, 2019, p. 153-154).

Apesar disto, a Justiça Restaurativa possui um grande potencial para estimular a estruturação de redes, a conexão entre pessoas e instituições, incentivando assim o trabalho interdisciplinar e mult institucional (SILVA NETO; MEDEIROS, 2019, p. 155-156). Neste sentido, a aplicação dos círculos pode fomentar a parceria da empresa com outras empresas e instituições, criando uma rede de apoio e ampliando o debate sobre o tema.

Neste sentido, é possível ainda valer-se de círculos de diálogo sobre a temática do assédio moral, de forma preventiva, com o propósito de aumentar a compreensão do tema e dos seus efeitos e a capacidade dos participantes de reconhecê-lo, trabalhando ainda a habilidade dos espectadores de darem apoio aos que sofrem assédio. O tópico seguinte relata a aplicação de círculos de diálogo sobre a temática do assédio moral realizados em comunidades laborais e os resultados alcançados.

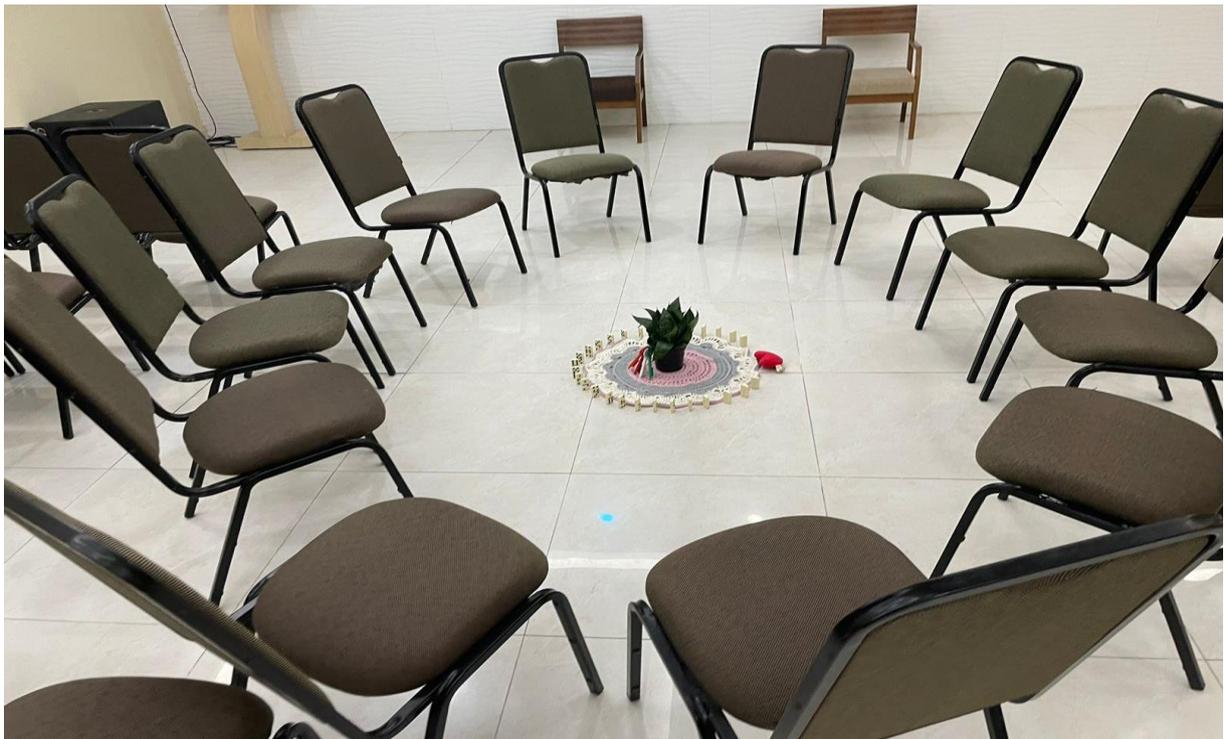
4.2 RELATOS E REGISTROS DA APLICAÇÃO DOS CÍRCULOS DE DIÁLOGO SOBRE ASSÉDIO MORAL EM COMUNIDADES LABORAIS

4.2.1 RELATO 01

No primeiro caso, objetivava-se aplicar os círculos de construção de paz, mais especificamente, o círculo de diálogo, em uma comunidade laboral, para aumentar a compreensão do tema, dos seus efeitos e a capacidade dos participantes de reconhecê-lo, trabalhando ainda a habilidade dos espectadores de darem apoio aos que sofrem ou sofreram assédio moral.

O primeiro círculo ocorreu no dia 02 de maio de 2023. A preparação do ambiente começou às 8h. Para tanto, além de ligar as luzes e ar-condicionado, criando um ambiente agradável, organizaram-se as cadeiras formando um círculo com exatos 11 (onze) lugares, um para cada participante e montou-se a peça de centro com um tapete de crochê, um vaso de planta e dominós enfileirados.

Imagem 02



Fonte: Autora (2023).

Imagem 03



Fonte: Autora (2023).

Iniciou-se a dinâmica com um café da manhã coletivo, às 8h30, em que se realizou um agradecimento pela comida e partilharam-se frutas (maçãs, uvas e goiabas), café, achocolatado, leite, pão, queijo e bolo.

Imagem 04



Fonte: Autora (2023).

A partilha da comida foi importante, pois muitos chegaram cedo, outros tarde, alguns vieram de carro, outros de ônibus, alguns tomaram café em casa, outros não, alguns estavam mais cansados, outros menos, e o momento da partilha serviu para dar energia aos participantes, relaxá-los e inaugurar um ambiente informal de diálogo.

Além disso, ao partilhar comida, cada participante tem que comer pensando em deixar para o próximo, considerando as necessidades do outro, o que funciona como um primeiro exercício dos valores que serão reafirmados.

Em seguida, às 9 horas, dirigiu-se para a sala em que ocorreria a prática circular. Os participantes ficaram impressionados ao ver a arrumação do ambiente que trabalham diariamente. O objetivo era mostrar que se tratava de um espaço diferente, seguro, em que todos seriam tratados igualmente.

Nesta primeira experiência, observou-se a importância da organização, pois o choque inicial com o espaço funcionou para demarcar um novo ambiente, o que parece ser particularmente importante ao realizar o círculo em locais de trabalho em que ocorreu assédio. Isto porque o local pode funcionar como gatilho e fazer com que haja revitimização da vítima, reabrindo as feridas e reacendendo o trauma.

Logo, tratando-se de círculos sabidamente conflitivos, deve-se avaliar a necessidade de trabalhar em outro ambiente e, mesmo em círculos que se desconhece a existência de conflitos, deve-se buscar construir um ambiente diferente, trazendo o máximo possível de itens de acolhimento.

Em seguida, deixou-se cada participante ocupar o lugar que quisesse no círculo de cadeiras. É importante observar o local que cada pessoa senta, pois é normal as pessoas sentarem ao lado de quem são mais próximas, buscando acolhimento, o que de fato ocorreu, pois as pessoas se abraçaram bastante durante o círculo e ao final. Neste sentido, em círculos não conflitivos, não se vê necessidade de demarcar local para os participantes sentarem.

Quanto aos facilitadores, optou-se por sentar-se de frente um para o outro. Neste sentido, recomendam-se duas posições para os facilitadores, de frente e ao lado. Optou-se pela primeira para possibilitar maior controle quanto ao conteúdo dos relatos, pois caso não se compreendesse a dinâmica seria possível redirecionar os relatos por meio da fala do cofacilitador.

Neste caso, a posição escolhida mostrou-se adequada, pois observou-se uma tensão no grupo em relação a um dos participantes, que não estava devidamente integrado ao grupo.

Por conta disso, nas primeiras rodadas, antes das diretrizes e valores, os participantes falaram críticas diretas a este participantes, que puderam ser contornadas na contação de histórias com o relato do cofacilitador.

Após sentarem, entregaram-se um pedaço de papel já cortado, uma caneta e um fio de crachá para cada participante, para que escrevesse seu nome, ou melhor, a forma como gostaria de ser chamado. Os papéis estavam previamente cortados e os fios possuíam uma presilha tipo jacaré, o que possibilitou poupar tempo - em relação ao processo de corte de papéis, corte do fio e perfuração dos papéis.

Os crachás são importantes quando os participantes não se conhecem previamente e nos casos de círculos de diálogo, como o caso em comento, em que não há pré-círculo, e os facilitadores não conhecem os participantes. Assim, os crachás possibilitaram que os participantes fossem tratados nominalmente, inclusive ao retomar suas falas, o que auxilia no acolhimento, pois mostra que houve escuta ativa.

Além disso, embora fosse uma comunidade laboral que trabalha junto diariamente, os participantes descobriram que algumas pessoas, de nome composto ou com possibilidade de mais de uma abreviação do nome (ex: Roselene, Rose e Lene), preferiam ser chamadas de outro modo, que não o que eram sempre chamadas, embora nunca tenham feito qualquer queixa.

Como cerimônia de abertura, optou-se pela leitura de um poema sobre o círculo⁶⁵, que serviu também como introdução para a explicação da dinâmica, uma vez que apenas um dos participantes já tinha participado de um círculo de construção de paz.

Em seguida, explicou-se brevemente o que era um círculo de construção de paz, qual o objetivo daquela dinâmica para o grupo, as peças de centro (tapete de crochê, um vaso de planta e peças de dominó enfileiradas em círculo) e o objeto da palavra (chaves de um brinquedo de criança).

⁶⁵ “Poema do Círculo”

As pessoas em um Círculo
Compartilham histórias, valores, sonhos
Criam uma unidade
De vida que segue
Sabedoria universal
Casada com a esperança
De um mundo renovado
E ninguém fica de fora.

— William Tweed Kennedy, escrito em uma oficina de Círculos em Virgínia.

Ao apresentar as peças de centro, em especial a planta e as peças de dominó, foi introduzido um pressuposto central do círculo - o mundo está profundamente interconectado (PRANIS, 2010, p. 21-28) -, refletindo sobre como cada ser desempenha um papel importante no universo e um novo ser vivo, como aquela planta, surge da cooperação de vários outros (chuva, sol, agentes polinizadores - ex: pássaros, abelhas) e como as pessoas são interdependentes e precisam umas das outras, de forma que a queda (fracasso) de uma é a queda da outra, assim como as peças do dominó quando estão enfileiradas.

Quanto ao objeto da palavra, explicou-se o seu papel no círculo de: 1) empoderamento, pois quem o segura detém a palavra e 2) mediador do diálogo, pois quem não está com o objeto deve fazer silêncio e escutar o outro (CARVALHO, 2019, p. 238-239) e o significado do objeto escolhido, um molho de chaves de brinquedo, que pertenceu ao pai da facilitadora quando criança, há mais de 50 anos atrás, foi transmitido as suas filhas e hoje é o brinquedo da sua neta.

Diante deste relato, frisou-se que o objeto escolhido foi usado para: 1) significar abertura, pois a pessoa que segurava a chave poderia “se abrir”, falando do mais íntimo, seus sentimentos, 2) retomar memórias afetiva, pois os participantes puderam rememorar histórias parecidas e 3) trazer a imagem da infância, época da vida em que se visualiza mais facilmente o verdadeiro eu - que é bom, sábio e poderoso.

Além disso, a escolha de um objeto pessoal da facilitadora permite desde logo criar um ambiente de seguro de partilha, pois o nível de partilha do facilitador, como modelo de vulnerabilidade, permite fomentar nos demais o mesmo “espírito”, auxiliando-os a abordar temas difíceis (PRANIS, 2010, p. 59-60).

Após a explicação, realizou-se uma rodada de apresentação em que cada pessoa falou como gostaria de ser chamado, explicando a escolha feita ao preencher o crachá, e partilhando qual a sua melhor característica/qualidade.

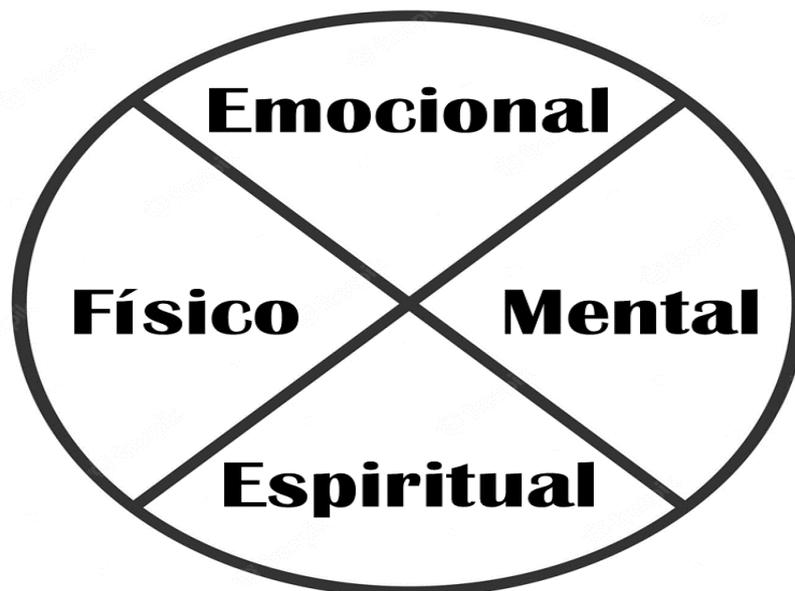
Nesta rodada, observou-se que todos os participantes consideraram como positivo em si algo relacionado a ajudar o outro, seja o cuidado para com sua família, o companheirismo ou o serviço e doação a terceiros desconhecidos.

No final da rodada, foi enfatizado outro pressuposto do círculo - todos os seres humanos têm dons e cada um é necessário pelo dom que traz -, reforçando a interdependência já abordada e a importância dos relacionamentos na construção da imagem que cada um tem de si mesmo, que comprova outro pressuposto do círculo, qual seja: todos os seres humanos têm um profundo desejo de estarem em bons relacionamentos (PRANIS, 2010, p. 21-28).

Frisa-se que a Justiça Restaurativa é um convite a experienciar a multidimensionalidade de cada pessoa como ser único cuja subjetividade se esconde por trás dos papéis sociais exercidos (SALM; SILVA NETO; PAMPLONA, 2021, p. 7).

Após a rodada de apresentação, realizou-se o *check-in* com a roda da medicina. A Roda da Medicina é um círculo dividido em quatro quadrantes, em que cada um representa um aspecto das necessidades humanas básicas: física, emocional, mental e espiritual (PRANIS, 2014, p. 107).

Imagem 05



Fonte: Autora (2023)⁶⁶

Neste *check-in*, sugerido por Pranis (2014, p. 263), distribuiu-se uma folha de papel com a imagem da roda da medicina já dividida, como na imagem acima, e pediu-se que os participantes a preenchessem com uma palavra que descrevesse como eles estavam se sentindo naquela dimensão de suas vidas. Na rodada de *check-in*, convidou-se os participantes a compartilharem as palavras de cada seção.

Esta dinâmica permitiu abordar outro pressuposto dos círculos - seres humanos são holísticos (PRANIS, 2010, p. 21-28) - mostrando que: 1) é necessário equilíbrio entre as 04 (quatro) dimensões e 2) o desequilíbrio em uma das dimensões afeta as demais.

Além disso, essa dinâmica busca um diálogo mais profundo sobre os sentimentos das pessoas. Diariamente, as pessoas perguntam umas às outras se está “tudo bem?”, porém: 1)

⁶⁶ Representação realizada conforme orientação de Pranis (2011a).

a pessoa que pergunta não tem verdadeiro interesse na resposta, apenas o faz por costume, prática social que demonstra educação, e 2) a pessoa que responde não costuma ser sincera, apenas respondendo afirmativamente para encerrar o diálogo ou avançar para o assunto em si⁶⁷.

A roda da medicina permite que se responda esta pergunta de forma mais profunda, analisando cada dimensão que nos compõe, sendo um exercício de autoconhecimento, que permite a quem fala identificar qual dimensão precisa de um cuidado e, a partir do diagnóstico, atuar diretamente para melhorar.

Para tanto, o grupo foi incentivado a guardar o papel, ou a reflexão que dele se originou, e assumir condutas para mudar este cenário. Outra possibilidade é realizar este *check-in* em um círculo, propondo que cada participante assuma um compromisso diante do seu autodiagnóstico, guardar o papel e realizar um segundo círculo para avaliar se o compromisso foi cumprido e se houve alguma mudança.

Como resultado, os participantes, mesmo aqueles que descreveram algum aspecto como “bem”, conseguiram detalhar seu momento presente, e pela partilha dos demais, descobrir como melhorar em cada dimensão. Inclusive, muitas pessoas retomaram uma fala anterior, um sinal de escuta ativa.

Em seguida, realizou-se a rodada de valores, em que os participantes foram convidados a escrever em uma folha de papel colorido um valor que eles consideram importante (PRANIS, 2011b, p. 31) e que deveria guiar as nossas relações. Após todos preencherem os valores, eles foram convidados a partilhar porquê escolheram aquele valor, uma situação em que vivenciaram e a responder se o praticam no seu dia-a-dia.

Imagem 06

⁶⁷ No curso de Comunicação Não Violenta do Dominic Barter o exercício principal consiste em perguntar ao outro como ele está e ouvir atentamente por 2 (dois) minutos, trocando os papéis em seguida.



Fonte: Autora (2023).

Os valores escolhidos foram: amor (4x), lealdade, Deus, empatia (2x), ouvir, companheirismo e acolhimento. Embora nem todas as palavras utilizadas sejam realmente valores, a explicação que todos os participantes deram às suas escolhas falaram sobre a importância de dar o seu melhor para o outro, independente de quem seja (um amigo, um inimigo ou um desconhecido), mostrando que, apesar de expressos de forma distinta, todos compartilham dos mesmos valores (PRANIS, STUART; WEDGE, 2003; PRANIS, 2010).

Além disso, todos já tinham vivenciado esses valores em seu dia-a-dia e, mesmo relatando certa dificuldade, buscavam exercitar tais valores, praticando coisas boas e reconhecendo que se sentiam bem após agir dessa forma.

Esse resultado comprova os outros 02 (dois) pressupostos dos círculos, isto é, que 1) é preciso de práticas para criar hábitos e viver a partir do eu verdadeiro e que 2) tudo de que precisamos para fazer mudanças positivas já está aqui (PRANIS, 2010, p. 21-28).

Após os valores, os participantes foram convidados a compartilhar com o grupo uma diretriz para guiar aquele momento de diálogo. Nesta rodada: 1) algumas pessoas apenas passaram o objeto da palavra, provavelmente porque não sabiam como contribuir; 2) outras trouxeram diretrizes para o círculo e outras 3) interpretaram que deveriam trazer diretrizes para a relação entre eles no local de trabalho.

Neste momento, embora tenha se reforçado que o objetivo era construir regras para aquele momento específico de diálogo, para torná-lo mais produtivo e respeitoso, aproveitaram-se todas as contribuições, uma vez que alguns participantes desabafaram sobre suas queixas e fizeram sua contribuição, sugerindo formas de melhorar o relacionamento com os demais.

Ademais, foi uma oportunidade de exercitar o consenso. Isto porque, dentre as pessoas que compreenderam que as diretrizes eram para a relação entre eles no local de trabalho, surgiu uma divergência. Um participante defendeu que eles não deveriam levar os “problemas de casa” para o trabalho. Na rodada de checagem, para verificar se todos concordavam com as diretrizes apresentadas, uma pessoa discordou, argumentando que é impossível separar as coisas e que inevitavelmente transparecem.

Diante disso, realizou-se uma nova rodada, conforme orientado por Pranis (2011b, p. 31), para compreender o objetivo de quem propôs a diretriz e o de quem objetou, como forma de tentar formular uma diretriz que abarque todos os interesses.

Após construir tal formulação, realizou-se nova rodada de checagem e todos concordaram com as seguintes diretrizes: 1) confidencialidade; 2) não julgar; 3) orar e ajudar uns aos outros; 4) continuar a criar momentos de diálogo como o círculo; 5) conversar mais uns com os outros; 6) escutar mais os outros; 7) agradecer as oportunidades e conquistas e 8) dar o melhor de si, evitando ferir o outro (pelos seus problemas) e buscar ajuda quando necessário.

As diretrizes construídas também foram anotadas e colocadas em forma de lista, no centro do círculo, junto aos valores, para servirem de guia para o diálogo posterior:

Imagem 07



Fonte: Autora (2023).

A discordância inicial foi um exercício importante e uma lição sobre consenso e democracia. Embora a regra da maioria tenha sido elevada à sinônimo de democracia, ela nem sempre atende aos interesses de grupos minoritários. Por isso, a construção de comunidades fortes e coesas deve considerar todos os interesses legítimos em um processo voluntário e colaborativo (GROSSI; AGUINSKY; GROSSI, 2015, p. 2).

Para que uma organização possa irradiar valores democráticos é preciso atentar-se para: 1) a forma como o poderá exercido, 2) quem participa, 3) a participação em si e 4) o direito à dissidência (JARES, 2007, p. 93-94).

Neste sentido, a dinâmica, na medida em que criou (1) um ambiente horizontal de decisão compartilhada com (2) participação de toda comunidade laboral (3) de forma ativa e (4) abrindo espaço para a dissidência, que foi trabalhada coletivamente para a construção do consenso, também possui potencial, em especial se realizada de modo contínuo, para a transformação daquela comunidade em uma organização democrática, que irradie tais valores para a sociedade.

Quanto ao consenso, ele tem potencial para resultados mais fundamentalmente democráticos, pois requer, sob pena de não ser alcançado, a consideração de todos os interesses, inclusive daqueles que normalmente são ignorados. Assim, se todos participarem ativamente, se sentirem incluídos e respeitados, pelo processo e pela criação coletiva, fruto de consenso, é possível criar normas mais democráticas e que permitam engajamento e comprometimento (GROSSI; AGUINSKY; GROSSI, 2015, p. 2).

Em seguida, realizou-se a rodada de contação de história, em que os participantes foram convidados a partilhar uma situação em que ajudaram alguém ou foram ajudados e como se sentiram diante daquela situação. Este foi o momento de maior emoção, pois todos contaram fatos muito íntimos, até então desconhecidos dos demais, que possibilitaram enxergar um outro lado dos que lá estavam.

Ao final, os relatos permitiram reforçar a interdependência, pois observou-se que todos já precisaram de ajuda e foram ajudados, e fortalecer o senso comunitário entre os sujeitos, que conseguiram se emocionar com a dor do outro, identificar sentimentos compartilhados, exercitar a empatia e afastar enganos e imagens erradas que possuíam dos demais.

Neste momento, estava programado como atividade principal o debate sobre assédio moral. Todavia, as rodadas anteriores se prolongaram no tempo pela necessidade de fortalecimento do senso comunitário. Isto é, havia uma necessidade coletiva dos sujeitos, que despontou nos relatos, que precisava ser atendida antes de abordar o tema principal.

Frisa-se que os círculos são um “processo vivo e pulsante” (GRECCO, 2019, p. 38-39) que possui uma estrutura flexível, que pode ser adaptada de acordo com o caso (PRANIS, 2010, p. 28).

Ou seja, como ele envolve pessoas, que trazem consigo experiências e relacionamentos, e possibilita que elas também conduzam o processo, criando um espaço para partilha, é possível que a dinâmica tome um rumo diferente do previsto, adentrando em outros assuntos ou prologando-se demais no que se esperava maior fluidez.

Assim, a estrutura flexível do processo permitiu modificar a atividade principal para atender a necessidade dos sujeitos de reforçar os laços comunitários e realizar o *check out* de forma breve - pedindo para responderem em uma frase o que aprenderam com a dinâmica.

No momento do *check out*, embora todos tenham manifestado ter aprendido algo com o processo e ter considerado uma experiência positiva, um dos participantes pontuou que não gostaria de falar sobre o que foi abordado fora daquele espaço (círculo), pois não estava preparado para se abrir sobre aqueles assuntos.

Isto significa que, embora tenha se criado um espaço seguro e de confiança, o que é facilmente constatado pelo grau de intimidade dos relatos, e tenha se fortalecido o senso comunitário, era necessário realizar mais experiências de construção de laços, não necessariamente o método circular, embora recomendada.

Com a continuidade de tais práticas e exercícios dos valores é possível que eles se tornem hábitos e passem a guiar não apenas a prática circular, mas também os relacionamentos em geral, eliminando quaisquer desconfiança ou insegurança.

Emerge assim o potencial da justiça restaurativa para a construção de comunidades restaurativas, alicerçadas em valores (restaurativos) compartilhados, como respeito, cuidado, confiança e humildade, capazes de criar indivíduos fortes (TOEWS, 2019, p. 36-41).

Uma comunidade restaurativa preocupa-se em atender as necessidades do grupo e de cada membro, acolhendo-os os indivíduos e se esforçando-se para ir além e transformar a sociedade como um todo em mais justa e igual, vez que ela (justiça restaurativa) é indissociável de preocupações com justiça social. Em suma, a justiça restaurativa permite construir e cultivar comunidades enraizadas em responsabilização e restauração que são a herança desejada para as gerações futuras (TOEWS, 2019, p. 40-41).

Como cerimônia de encerramento, diferente do momento musical planejado, realizou-se a divisão de uma caixa de chocolates e um abraço coletivo seguido de meditação guiada por um dos participantes, que sugeriram a forma de encerramento após sentirem a necessidade de acolher uns aos outros.

Frisa-se que não é todo mundo que se sente à vontade com dinâmicas corporais, ainda mais um abraço coletivo. Por isso, é preciso o olhar atento da facilitadora para sentir o grupo e verificar caso alguém não se sinta à vontade com alguma dinâmica proposta.

Da mesma forma, é preciso acolher as sugestões do grupo, pois o círculo é vivo, composto por pessoas, e o papel de facilitador não deve ser visto como uma posição de poder e autoridade, uma vez que os círculos pressupõem a ausência de hierarquia. Ao contrário, trata-se de uma responsabilidade de zelar pelo espaço e pelos sujeitos, guiando o diálogo conforme os valores do círculo (MULLET; AMSTUTZ, 2020, p. 77), sem impor atividades e respeitando o direcionamento que o próprio grupo toma.

Quanto à meditação, embora tenha tido um fundo religioso, pontua-se que as práticas circulares não são confessionais, ligadas a uma religião específica, e devem se preocupar em criar um espaço de acolhimento para pessoas de diferentes religiões. Portanto, deve-se ter cuidado ao adotar dinâmicas específicas de determinada religião, como uma oração ou meditação de texto religioso, que só podem ocorrer caso todos no grupo se sintam à vontade.

Em conclusão, constata-se que, embora não se tenha adentrado diretamente na temática do assédio moral no trabalho, foi possível a partilha de todos os sujeitos sobre suas

histórias, inclusive sobre experiências mais particulares, o que demonstra a confiança no processo e nos participantes e a criação de espaços justos e equitativos.

Observou-se, ainda, que muitos mudaram a forma como tratavam o colega, passando a chamá-los, por apelidos carinhosos, ou por nomes que a pessoa se identificava, o que demonstra os efeitos da prática na construção de relacionamentos saudáveis.

Dessa forma, repita-se, embora não se tenha falado diretamente sobre assédio moral no trabalho, a comunidade foi fortalecida em seus relacionamentos, como parte de uma atuação preventiva. em que os sujeitos, ao falar sobre si e formular diretrizes, apontaram condutas que consideram adequadas e inadequadas, para aquele ambiente e relacionamento, estipulando limites e possibilidades relevantes para a prevenção do assédio moral naquela comunidade.

Dessa forma, conclui-se que o resultado foi gradualmente restaurativo, na medida em que criou um espaço justo e equitativo e permitiu a restauração de pessoas e relacionamentos, sinalizando ainda regras e condutas relevantes para o tratamento de possíveis casos de assédio moral supervenientes, o que contribui para a construção de comunidades laborais restaurativas.

Ao final, o grupo em consenso decidiu realizar um novo círculo de construção de paz, agendado para 19 de maio de 2023, no mesmo horário, para continuar o diálogo e adentrar na questão do assédio moral.

PLANO DE CÍRCULO 01		
Facilitadores: Camille de Azevedo Alves Siqueira Carolline de Azevedo Alves		
Propósito do Círculo: 1) Aumentar a compreensão do impacto dos comportamentos de assédio; 2) Aumentar a capacidade de reconhecer assédio e 3) Trabalhar a habilidade dos espectadores de darem apoio aos que sofrem assédio.		
Materiais Necessários: Papéis coloridos, canetas e, fios de crachá		
Data: 02/05/2022	Tipo de Círculo: Diálogo	Início: 9h
Local: PERNOH - Polo Umarizal	Nº de Participantes: 11	Fim: 12h30

Peça de Centro	Tapete circular Planta Dominó
Objeto da palavra	Chaves de brinquedo
Abertura	<p>“Poema do Círculo” As pessoas em um Círculo Compartilham histórias, valores, sonhos Criam uma unidade De vida que segue Sabedoria universal Casada com a esperança De um mundo renovado E ninguém fica de fora. — William Tweed Kennedy, escrito em uma oficina de Círculos em Virgínia.</p>
Boas vindas	Explicação sobre o processo, o propósito do Círculo, as peças de centro e o objeto da palavra.
Apresentação	Como você gostaria de ser chamado? Qual sua maior qualidade?
Check in	<p>RODA DA MEDICINA Distribua uma folha de papel com a imagem de um círculo dividida em quatro partes iguais, e com as seguintes palavras em cada parte: mental, físico, emocional e espiritual. Peça aos participantes que coloquem uma ou duas palavras em cada seção para descrever como eles estão se sentindo naquela dimensão de suas vidas. Na rodada de <i>check-in</i>, convidei os participantes a compartilharem as palavras de cada seção.</p>
Valores	<p>Escreva uma palavra que você acha que deve orientar a relação entre nós Por que você a escolheu? Você já a vivenciou? Quando? Você a pratica no dia-a-dia?</p> <p>Amor (4x), lealdade, Deus, empatia (2x), ouvir, companheirismo e acolhimento.</p>
Diretrizes	<p>Que regras você acha que devemos seguir para que todos se sintam seguros neste ambiente?</p> <p>1) confidencialidade;</p>

	2) não julgar; 3) orar e ajudar uns aos outros; 4) continuar a criar momentos de diálogo como o círculo; 5) conversar mais uns com os outros; 6) escutar mais os outros; 7) agradecer as oportunidades e conquistas e 8) dar o melhor de si, evitando ferir o outro (pelos seus problemas) e buscar ajuda quando necessário.
Contação de hist3rias	Conte uma hist3ria de uma situação em que voc4 ajudou algu4m ou foi ajudado
Atividade Principal	Como voc4 se sentiu ao ajudar/ser ajudado?
Check out	O que voc4 est4 levando desse C4rculo que poderia ajudar a voc4 ou a outra pessoa no futuro?
Fechamento	Abrao coletivo e uma mensagem espiritual
P3s-C4rculo	Novo c4rculo para abordar o ass4dio moral

Fonte: Autora (2023)

4.2.2 RELATO 02

No dia 09 de junho de 2023 foi realizado o segundo c4rculo, ou melhor, o p3s-c4rculo com a comunidade de trabalho que foi objeto da primeira aplicação. Nesta oportunidade, uma das participantes havia deixado o trabalho, como anunciado no c4rculo anterior, devido incompatibilidade de agenda e a co-facilitadora anterior n3o pode participar, raz3o pela qual s3o tinham 09 (nove) participantes neste c4rculo.

Montou-se o espaço de forma semelhante ao anterior, com um c4rculo menor de acordo com o n4mero de participantes, e uma peça de centro semelhante a anterior, um tapete de croch4, um vaso de planta e domin3s, que dessa vez estavam formando uma esp4cie de construção, para enfatizar que juntas aquelas peças podiam formar algo novo.

Mais uma vez iniciou-se a din4mica com um caf4 da manh3 coletivo, 3s 8h30, em que se realizou um agradecimento pela comida e partilharam-se frutas (bananas, uvas e mangas

e melão), café, cevada, leite, pão francês, pão de forma, queijo, presunto, e bolo de milho e biscoito salgado.

Imagem 08

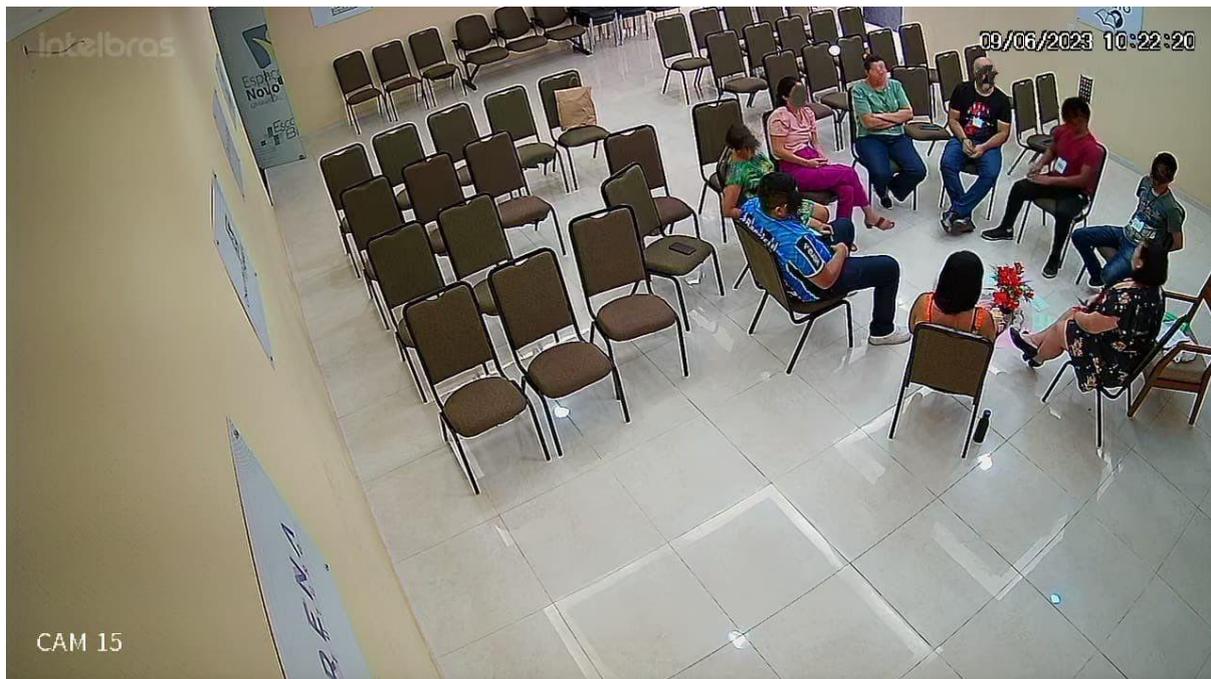


Fonte: Autora (2023).

Dessa vez, o café foi mais rápido, pois sabíamos o tempo de duração do círculo e queríamos dialogar sobre assédio moral no trabalho, o que não foi possível no círculo anterior. Desse modo, o próprio grupo se organizou para ser mais breve, sem necessidade de intervenção da facilitadora.

Após o café da manhã, nos dirigimos para a sala em que ocorreria o círculo. Os participantes não estranharam a organização dessa vez, pois já conheciam o formato. Ao entrar na sala eles sentaram e pegaram os papéis e caneta para fazer o crachá, esperando começar a dinâmica.

Imagem 09



Fonte: Autora (2023).

Fez-se a mesma cerimônia de abertura, com o mesmo poema sobre o círculo e uma breve exposição sobre o círculo, uma vez que os participantes já conheciam o método. Não foi feita rodada de apresentação, pois todos já sabiam como gostavam de ser chamados, fruto da experiência anterior e inclusive ainda estavam comentando sobre isso antes de iniciar a dinâmica, pois desde a reunião anterior tinham mudado a forma de falar uns com os outros.

Na rodada de check-in, os participantes falaram, brevemente, sobre como tinham chegado ao círculo e quais suas expectativas. Todos estavam ansiosos pela dinâmica e felizes em se reunir novamente.

Na rodada de valores, pediu-se para os participantes anotarem os valores que deveriam guiar os relacionamentos e explicar porque os consideravam importantes. Os valores escolhidos foram: fé, foco, sabedoria, amor, gratidão, satisfação, paz, carisma e conhecimento.

Na rodada de diretrizes, foi pedido para os participantes contribuírem com regras para guiar aquele diálogo. Nesta oportunidade, eles conseguiram entender melhor o exercício proposto, embora ninguém tenha acrescentado qualquer diretriz além das 04 (quatro) sugeridas pela facilitadora: 1) Falar sempre na primeira pessoa; 2) Falar apenas quando estiver com o objeto da palavra; 3) Escutar com atenção o outro e não julgar e 4) Não contar para ninguém o que foi falado. Não houve discordância quanto às diretrizes propostas.

Pontua-se que a dificuldade é possivelmente relacionada à falta de experiência dos participantes com criação de normas para si “autogoverno”. Isto porque o modelo estatal é baseado na imposição de regras e ele se reflete em outros setores da sociedade, como escolas, família e trabalho, em que as regras são igualmente impostas por um terceiro e seguidas sem qualquer criticidade ou colaboração.

Em outras palavras, a formação do Estado Moderno pressupõe a perda de parcela da liberdade e gera um dever de obediência. Porém, a obrigação de obedecer mantinha-se válida apenas enquanto respeitados fossem os direitos individuais da vida, liberdade e propriedade (LUCAS, 2013, p. 29-33).

Porém, o direito à resistência foi perdendo sua importância com o movimento de constitucionalização de mecanismos de controle, tais como as declarações de direito, a desconcentração e separação do poder; o aumento da participação popular no processo de escolha dos governantes e a tutela dos atos da administração pelo judiciário (LUCAS, 2013, p. 33).

Ocorre que os movimentos de resistência à opressão sempre estiveram presentes, em especial em momentos de Guerra e negação de direitos fundamentais, e revelam a possibilidade de desobedecer ou resistir a leis injustas, não mais reconhecendo a autoridade ou poder de vinculação de uma lei (LUCAS, 2013, p. 50-51).

Neste sentido, a desobediência civil é uma oportunidade de resgate do agir comunitário que abre caminho para a reformulação das instituições e para a inclusão dos valores publicamente discutidos. Ela não é um mecanismo de ruptura, mas antes um instrumento alternativo do exercício da cidadania ativa como um processo de tomada de decisão no espaço público em sociedades democráticas (LUCAS, 2013, p. 50-51).

Portanto, embora o modelo estatal pressuponha o dever de obediência às regras determinadas por terceiros, é necessário refletir criticamente sobre elas, em especial porque, em uma sociedade desigual, elas por vezes reproduzem ou permitem a reprodução de violências estruturais.

Na rodada de contação de história, os participantes foram convidados a partilhar algo que tenha acontecido recentemente, preferencialmente após o primeiro círculo, e tenha de alguma forma mudado sua percepção.

Alguns participantes contaram histórias recentes em que descobriram que estavam errados sobre algo ou alguém, seja por algo que viram ou por ter conversado com outra pessoa. Nesses casos, as pessoas disseram que melhoraram sua escuta após o círculo, o que

lhes permitiu aprender as lições relatadas, ou que, mesmo após o círculo, ainda permaneciam com certos julgamentos, mas que foram capazes de identificar seu erro e corrigir.

Outros, porém, entenderam que era para falar sobre o que tinha mudado no último mês e, além das novidades (ex: mudança de residência) falaram sobre como estavam tendo mais cuidado para falar com as pessoas, preocupados em entender suas razões e em dar um tratamento individualizado aos sujeitos.

Embora tais pessoas não tenham entendido a pergunta em sua plenitude, seu relato de mudança foi importante para a avaliação da dinâmica e revelam as dificuldades da comunicação, que sempre abre espaço para múltiplas interpretações.

Na Comunicação Não Violenta, conforme proposto por Marshall Rosenberg (2021, p. 99-100) há o pressuposto de que mensagem enviada nem sempre é mensagem recebida. Por isso, é importante pedir a “confirmação” ao ouvinte, isto é, pedir uma resposta clara sobre como a mensagem foi ouvida, a qual deve ser mais do que uma resposta afirmativa ou negativa (sim/não), mas pode implicar em repetição pelo interlocutor do que ouviu, com suas palavras.

No caso, como o processo circular não privilegia a confirmação um a um, pois só fala quem está com o objeto da palavra, é possível: 1) a presença de um cofacilitador ao meio do círculo para realizar a confirmação, repetindo as perguntas norteadoras por exemplo e 2) a retomada de tudo que foi dito pelo facilitador, que pode repetir de forma sintética e com suas palavras a fala dos demais.

Ao perceber que certos participantes ainda não tinham partilhado, propôs-se uma nova rodada de contação de história. Neste momento, partilharam-se histórias de superação, nas quais observou-se a importância do outro, seja mãe, pai, marido, esposa ou um amigo, para apoiar as mudanças que possibilitaram escrever uma nova página nas histórias dos participantes.

Frisa-se que na segunda rodada algumas pessoas permaneceram sem se manifestar, o que foi acolhido pelo grupo, que demonstrou atos e expressões de apoio, em especial pois uma das participantes havia passado por perdas recentes de familiares e não se sentia à vontade para partilhar ainda. “Em círculo todos pertencem, mesmo se um participante escolhe não falar, este participante pertence e é valorizado” (MORRISON, 2016, p. 34).

Ainda assim, foi importante realizar uma segunda rodada de contação de histórias para unir mais o grupo e possibilitar uma partilha mais profunda ao adentrar no tema do diálogo. Ouvir respeitosamente a história de uma pessoa é uma forma de reconhecer seu valor

intrínseco e empoderá-la de maneira construtiva. Muitos conflitos surgem da sensação de falta de poder. Empoderar um indivíduo por meio da atenção e do respeito à sua história pode proporcionar-lhe um espaço para abandonar outras formas prejudiciais ou destrutivas de buscar um senso de poder pessoal (PRANIS, 2016b, p. 11).

Em seguida, realizou-se a atividade principal em que os participantes foram convidados a responder a pergunta: “Você já viu alguma vez uma situação em que você ou alguém parecia estar sofrendo assédio moral? Por que você achou isso?”.

A princípio, observou-se que nem todos os participantes tiveram facilidade em responder esta pergunta, pois alguns estavam estagiando e tendo acesso às primeiras experiências laborais.

Sobre esse ponto, é importante refletir se as perguntas escolhidas não privilegiam as experiências de determinado grupo em detrimento de outro. Em diálogos sobre relações raciais, por exemplo, caso o grupo apresente pessoas brancas, pode ser mais exitoso perguntar o que as pessoas sabem sobre esse assunto do que pedir para relatarem uma experiência de discriminação racial (SCHIRCH; CAMPT, 2018, p. 52-53).

Neste momento, eles relataram casos que ocorreram, consigo, com seus cônjuges ou colegas de trabalho. Observou-se que mesmo os casos que ocorreram com outros, afetaram os sujeitos, que sentiram os efeitos reflexos, seja no ambiente de trabalho ou em casa. Ao final da rodada, refletiu-se sobre esses relatos, mostrando o efeito dominó e a espiral da violência.

Além disso, os participantes relataram diferentes reações: alguns saíram do trabalho, outros reagiram violentamente, outros ainda calaram-se e outros guardam raiva e rancor até hoje, inclusive pontuando que a violência sofrida resultou em dificuldades de socialização. Assim, constatou-se a repercussão na saúde física e psicológica da vítima (critério biológico) e de seu entorno, uma vez que todos relataram bastante sofrimento.

Observou-se, ainda, que a maioria dos relatos fizeram menção a um tratamento reiterado (critério temporal) e outros mencionaram situações mais pontuais e isoladas, porém que a seu ver foram de grande gravidade, pelo que questionamos ao final dos relatos quantas condutas ou por quanto tempo era necessário sofrer para que o assédio moral fosse configurado.

Além disso, os participantes relataram diferentes condutas caracterizadoras do assédio moral laboral (critério material): tratamento grosseiro, ofensas, metas excessivas, ociosidade forçada, sub-valorização/inferiorização, negativa de comunicação, perseguição, mudança de

designação de tarefas e setores, isolamento e pedido de favores sexuais em troca de permanência no emprego. Ele último pode ser indicativo do assédio sexual no trabalho e foi trabalhado com o grupo a diferença entre os conceitos.

Quanto à intenção (critério teleológico), observou-se que algumas condutas foram lidas pelos sujeitos como formas de persegui-los e excluí-los do local de trabalho, seja para reduzir gastos ou eliminar concorrência (assédio horizontal) e em outras não se fez menção a possível intenção dos sujeitos.

Ademais, embora a maioria dos casos tenha se referido a condutas de superiores hierárquicos (assédio vertical), um dos casos apresentados foi de condutas praticadas por um colega de trabalho (assédio horizontal).

Dentre os casos de assédio vertical, observou-se que a maioria era individual, um deles era dirigido a uma categoria específica (estagiário), independente da pessoa que a ocupava e outros eram dirigidos a todos, de forma indiscriminada, despersonalizada e sistemática.

Ao final dos relatos, fez-se um apanhado sobre os critérios de assédio moral e como estavam presentes nas falas dos sujeitos, nos diferentes efeitos, nas múltiplas condutas, na finalidade presumida e nos sujeitos.

Este resumo ou paráfrase permite que os sujeitos se sintam igualmente contemplados, ouvidos e compreendidos em suas singularidades (SCHIRCH; CAMPT, 2018, p. 57).

Além disso, permitiu-se uma pausa neste momento, para que os participantes pudessem ir ao banheiro e tomar água. Isto foi importante porque algumas pessoas começaram a ficar dispersas e, após o intervalo, foi possível retomar o assunto com maior atenção.

As pausas também podem ocorrer para acalmar os ânimos, caso os participantes se exaltem ou para acolher alguém que esteja emocionado ou com outro desconforto. Inclusive, caso haja uma co-facilitadora e alguém não se sinta à vontade, é possível que uma saia, para acolher o membro que precisa de apoio enquanto a outra prossegue com o restante do grupo.

Na segunda rodada, realizou-se a pergunta: “Como você acha que pode ajudar alguém que está sofrendo assédio moral?”. O objetivo desta rodada era reforçar o senso de comunidade e pensar em estratégias preventivas, focando na responsabilidade individual.

O reforço ao senso de comunidade é importante pois, segundo Maslow (2010, p. 65), atendidas as necessidades fisiológicas e as relativas à segurança, os sujeitos começam a sentir necessidade de pertencimento e de amor, buscando a promoção individual dentro de

comunidades. Logo, trata-se de uma necessidade humana, universal, diferente da necessidade sexual.

Morrison (2005, p. 296), ao abordar a Justiça Restaurativa no ambiente escolar, também apresenta estudos sobre a necessidade de pertencimento e seu inverso, a exclusão, que pode resultar em 1) baixa da auto-estima, 2) redução do pensamento inteligente e 3) aumento do comportamento agressivo e diminuição do comportamento pró-social.

Assim, a exclusão afeta o senso do indivíduo como um cidadão produtivo, responsável e atencioso. Portanto, a Justiça Restaurativa, ao estimular relações de companheirismo e nutrir relações positivas, pode abordar os sentimentos de alienação e desesperança e contribuir para construção de uma cidadania responsável e zelosa (MORRISON, 2005, p. 296).

O processo circular, por sua vez, cria iguais oportunidades de participação para todos. Ele cria um espaço de igualdade em que ninguém tem mais poder ou influência. Todos possuem igual oportunidade de falar e de serem escutados. Dessa forma, permitem manter o equilíbrio entre os interesses individuais e os interesses da comunidade e possibilita uma mutualidade, em que o indivíduo consegue visualizar que suas ações afetam a coletividade ao passo que a comunidade também consegue perceber sua influência sobre o indivíduo. E todos no círculo compartilham responsabilidade pelo diálogo e na construção de consenso (PRANIS; BALL. CALDWELL, 2010, p. 36, 44).

Nos relatos, os participantes fizeram menção a como ajudaram ou foram ajudados nos casos relatados na pergunta anterior e pontuaram a importância da escuta, do apoio (seja para sair de uma situação de violência, seja para reagir/denunciar) e da coleta de provas.

Na rodada de *check out*, perguntou-se o que os sujeitos aprenderam com o círculo, e todos se mostraram satisfeitos e assumiram o compromisso de colocar em prática os valores e ajudar outras pessoas em situação de assédio moral laboral.

Como cerimônia de fechamento, os participantes propuseram mais uma vez um abraço coletivo e a meditação sobre uma mensagem espiritual, trazida pelos próprios participantes, que ao final também propuseram a realização de uma palestra sobre o tema do assédio moral para aprofundarem o aprendizado construído.

Em conclusão, constata-se que a prática restaurativa ora relatada contribuiu para a criação de um espaço justo e equitativo dentro daquela comunidade laboral, incentivado na primeira intervenção relatada, pois permitiu uma nova oportunidade para os sujeitos falarem de si, suas histórias, problemas e necessidades.

Esta partilha permitiu um fortalecimento da comunidade e um maior senso de pertencimento entre os participantes, que relataram ter se permitido dialogar mais com os demais e quebrar certos estereótipos existentes.

Inclusive, os participantes mais uma vez reiteraram o desejo de continuar aquele espaço de partilha, ainda que sem a intervenção da facilitadora e de uma dinâmica estruturada, mas de forma informal, com a criação do hábito semanal de tomar café da manhã juntos, as sextas-feiras, e comentar sobre os acontecimentos da semana, os sentimentos e necessidades.

A partir da prática circular foi possível, também, a construção conjunta do conceito de assédio moral laboral, pois o espaço possibilitou o diálogo e o compartilhamento de experiências, inclusive dolorosas, no ambiente de trabalho, sendo, assim, reforçou-se o conceito de assédio como um conjunto de práticas abusivas de qualquer natureza, praticadas por quaisquer agentes, de forma sistemática durante certo tempo com a finalidade de incluir um ou mais trabalhadores na lógica da empresa pela ofensa a seus direitos fundamentais.

Por fim, também é possível concluir que o resultado foi restaurativo, na medida em que foram restaurados os laços de pertencimento daquela comunidade laboral por meio da (re)construção de um ambiente de trabalho justo e equitativo e de relacionamentos saudáveis de respeito e consideração mútua, além da construção conjunta de um conceito de assédio moral que, em alguma medida, auxilia na prevenção de possíveis casos e sinaliza diretrizes para seu tratamento (se e quando ocorrer). Tudo como forma de contribuir para a construção de comunidades laborais restaurativas nos pilares já expostos.

PLANO DE CÍRCULO 02		
Facilitadora: Camille de Azevedo Alves Siqueira		
Propósito do Círculo: 1) Aumentar a compreensão do impacto dos comportamentos de assédio moral laboral; 2) Aumentar a capacidade de reconhecer assédio e 3) Trabalhar a habilidade dos espectadores de darem apoio aos que sofrem assédio.		
Materiais Necessários: Papéis coloridos, canetas, fios de crachá		
Data: 09/06/2022	Tipo de Círculo: Diálogo	Início: 9h
Local: PERNOH - Polo	Nº de Participantes: 09	Fim: 11h30

Umarizal		
Peça de Centro	Tapete circular Planta Dominó	
Objeto da palavra	Chaves de brinquedo	
Abertura	<p>“Poema do Círculo” As pessoas em um Círculo Compartilham histórias, valores, sonhos Criam uma unidade De vida que segue Sabedoria universal Casada com a esperança De um mundo renovado E ninguém fica de fora. — William Tweed Kennedy, escrito em uma oficina de Círculos em Virgínia. Reimpresso com autorização.</p>	
Boas vindas	Explicação sobre o método, o propósito do Círculo, as peças de centro e o objeto da palavra.	
Check in	Em poucas palavras, descreva como você está hoje	
Valores	Uma palavra que você acha que deve orientar a relação entre nós Fé, foco, sabedoria, amor, gratidão, satisfação, paz, carisma e conhecimento	
Diretrizes	<p>Que regras devemos seguir para que este nosso diálogo seja mais produtivo e todos se sintam à vontade?</p> <p>1 - Falar sempre na primeira pessoa 2 - Falar apenas quando estiver com a chave na mão 3 - Escutar com atenção o outro e não julgar 4 - Não contar para ninguém o que foi falado aqui</p>	
Contação de histórias	<p>Conte algo que aconteceu com você recentemente e lhe ensinou uma lição ou fez você mudar de ideia sobre algo.</p> <p>Conte uma história de superação, algo que tinha tudo para dar errado, mas no final deu certo.</p>	
Atividade Principal	<p>RODADA 01: Você já viu alguma vez uma situação em que você ou alguém parecia estar sofrendo assédio? Por que você achou isso?</p> <p>RODADA 02: Como você acha que pode ajudar alguém que está</p>	

	sofrendo assédio moral?
Check out	O que você aprendeu hoje?
Fechamento	Abrço coletivo e mensagem espiritual
Pós-Círculo	Os participantes sugeriram a realização de uma palestra sobre o tema assédio moral para aprofundar o aprendizado.

Fonte: Autora (2023).

4.2.3 RELATO 03

O terceiro círculo ocorreu em 21 de junho de 2023 de 9h às 11h45 em uma escola da rede municipal de ensino de Belém/Pa, que trabalha com crianças do ensino infantil e fundamental. O objetivo era realizar um círculo de diálogo sobre assédio moral laboral, construindo coletivamente um conceito e possibilitando a identificação das condutas, caso ocorram.

No círculo tinham aproximadamente⁶⁸ 30 (trinta) participantes, entre os quais professores, coordenadores, bibliotecários, auxiliares de secretaria, operacionais e residentes. No dia da realização, já havia iniciado as férias escolares, razão pela qual não havia alunos ou pais na escola, que reservou a manhã inteira para essa intervenção. Foi preparado um café da manhã coletivo para iniciar a programação, com café, leite, bolacha, biscoitos e bolos, em que todos puderam confraternizar.

A primeira dificuldade encontrada foi o horário de chegada dos participantes. Como não havia aulas, alguns chegaram antes das 8h, outros 8h30, outros 9h e assim sucessivamente. Assim, embora tenhamos chegado 8h para a dinâmica programada para 8h30, neste horário só havia 20 (vinte) pessoas, tendo várias pessoas ingressado durante a rodada de *check-in*.

Antes de as pessoas chegarem, montou-se a peça de centro: 1) um tapete de crochê; 2) um vaso de planta com uma borboleta representando o ciclo da vida; 3) um coração de pelúcia, simbolizando o amor como valor que deve permear as relações e 4) dominós, que

⁶⁸ Como será explicado ao longo do relato, a dinâmica não foi totalmente restaurativa, pois a entrada e saída constante de pessoas impediu que todos pudessem contribuir efetivamente para aquele espaço. Inclusive, o círculo precisou ser adaptado ao número de pessoas, o que impediu o pleno desenvolvimento das etapas de conhecer-se e construir relacionamentos.

formavam uma espécie de construção, para enfatizar que juntas aquelas peças podiam formar algo novo, remetendo ainda ao lúdico e ao infantil, uma vez que todas aquelas pessoas trabalhavam com crianças e deviam zelar pela proteção integral delas.

Imagem 10



Fonte: Autora (2023).

Outra dificuldade foi a organização do espaço, isto porque as salas de aula possuíam cadeiras com mesas, o que ocupava mais espaço e dificultava a formação de um círculo, criando uma forma mais retangular:

Imagem 11



Fonte: Autora (2023).

Inclusive, embora tenha se formado um “círculo” com 25 (vinte e cinco) cadeiras, ocupando toda a sala, as pessoas que chegaram durante a rodada de apresentação ficaram sem ter onde sentar, tendo colocado cadeiras na frente dos demais, o que impedia que os de trás fossem vistos, dificultando o propósito da organização circular (possibilidade de que cada um veja todos os demais) e mesmo o bom desenvolvimento do processo.

A disposição geométrica das pessoas representa os princípios essenciais da liderança compartilhada: igualdade, conexão e inclusão. Essa forma proporciona concentração, comprometimento e participação de todos em um ambiente seguro e respeitoso (PRANIS, 2010, p. 6).

Após o café da manhã, os participantes entraram na sala de aula e tiveram um espanto inicial com a peça de centro, inclusive fazendo piadas ofensivas como: “já tem o despacho” ou “começou a macumba”⁶⁹, o que foi de imediato preendido pela diretora da escola.

Neste sentido, o método circular é por vezes preterido por ser aparentemente incompatível com o judiciário, e o Estado laico, devido seu formato e seu ritual que, em alguma medida, remetem à religiões de matriz africana ou rituais espíritas (NERI, 2020, p. 118-119).

Adentrar em uma sala com cadeiras em forma de círculo, um pano/toalha no chão e velas pode causar espanto. Portanto, é preciso ter cuidado ao escolher os objetos, evitando aqueles de conotação religiosa, por exemplo, para não constranger o grupo e dificultar a integração (NERI, 2020, p. 118-119).

Pontua-se, porém, que o receio ocorre principalmente pela associação do círculo com religiões diversas da católica, uma vez que símbolos como crucifixos fixados em sala de audiência não são questionados como macula a laicidade do Estado (NERI, 2020, p. 119). Assim, tais piadas revelam que mesmo no ambiente da educação, que deveria ser exemplo de respeito e tolerância, ainda há muito preconceito com religiões de matriz africana.

Diante de contextos de preponderância de uma cultura sobre outra, a Justiça Restaurativa fomenta o respeito e a sensibilidade pelas diferenças culturais (MORRIS, 2005, p. 441).

⁶⁹ A mesma reação de estranhamento e associação com práticas religiosas de matriz africana foi relatada por uma professora que aplica os procedimentos circulares no âmbito das escolas vinculadas à Diretoria de Ensino da Região Norte 1 de São Paulo (SANTOS, 2019, p. 172).

A diretora da escola se posicionou em pé e apresentou a facilitadora, explicou que era um momento para conversar e aprender sobre assédio moral do trabalho e depois passou a palavra.

Imagem 12



Fonte: Autora (2023).

Após a fala inicial, foi realizada uma breve explicação sobre o que era o Círculo de Construção de Paz e qual o objetivo daquele encontro, inclusive explicando a disposição das cadeiras, a peça de centro e o bastão de fala. Como cerimônia de abertura, realizou-se a leitura do “poema do círculo”.

Na primeira rodada, *check-in*, os participantes foram convidados a falar seu nome e responder como seu melhor amigo os descreveria. Trata-se de um exercício importante pois permite identificar qualidades pessoais e abrir caminho para o debate posterior sobre valores.

Logo na primeira resposta, porém, uma participante, que estava assumindo um cargo temporário de liderança, disse que achava que aquela dinâmica era uma perseguição contra ela, pois havia sido marcada para o dia exato em que ela saiu da função e havia “fofocas” sobre ela assediar os funcionários. Portanto, embora tenha sido planejado um Círculo de

Diálogo, a comunidade necessitava, também, de círculos conflitivos para trabalhar as denúncias apresentadas.

Como não era possível realizar um ciclo conflitivo naquele formato, optou-se por seguir com a realização de um círculo de diálogo para que as pessoas pudessem compreender melhor o que viveram e se aquilo se enquadra, ou não, com assédio moral laboral.

Neste sentido, embora não tenha sido realizado um círculo conflitivo, o simples ato de falar e ouvir pode ser profundamente transformador. Considerando que o diálogo pode simplesmente envolver uma troca de fatos, as histórias recontam experiências pessoais e coletivas para estabelecer um contexto importante e um terreno comum, ao mesmo tempo em que estabelecem pontes e explicam desacordos nas normas. A narrativa permite a inclusão de perspectivas que, de outra forma, podem passar despercebidas e situa os eventos no tempo e no espaço (FORSYTH *et al*, 2021, p. 31-32).

Na oportunidade, pontua-se que alguns participantes se restringiram a responder as perguntas feitas, apresentando-se por meio de adjetivos, de forma mais ou menos rápida e outros preferiram partilhar histórias, inclusive sobre assédio moral no trabalho, que permitissem melhor compreender o seu jeito de ser.

Neste momento, devido ao grande número de participantes e as respostas dadas, já eram quase 10h30min, razão pela qual percebeu-se a necessidade de adaptar o plano.

Na segunda rodada, optou-se por falar as diretrizes principais (pedindo para que as pessoas se manifestassem quanto sua concordância ou não) e pedir para que as pessoas anotassem um valor e contassem uma história em que vivenciaram-no. Dessa forma, uniram-se as rodadas de diretrizes, valores e contação de histórias.

Nesta rodada, todos concordaram com as diretrizes propostas, embora não as tenham cumprido⁷⁰, e apresentaram os seguintes valores⁷¹: respeito (x6), amor (x4), empatia (x3), confiança, altruísmo, pertencimento, honra, conhecimento, discernimento, justiça,

⁷⁰ Observou-se que o grupo estava muito disperso, preocupado com a organização da festa junina da escola que ocorreria no dia posterior, razão pela qual estavam cortando bandeirinhas, corrigindo provas e mexendo no celular. Inclusive, observou-se que muitas pessoas, ao partilhar, olhavam apenas para a facilitadora, pois não se sentiram acolhidas pelo grupo. Neste ponto, a ausência de uma cofacilitadora foi sentida, pois era difícil apenas uma pessoa controlar o círculo e zelar pelo respeito às diretrizes.

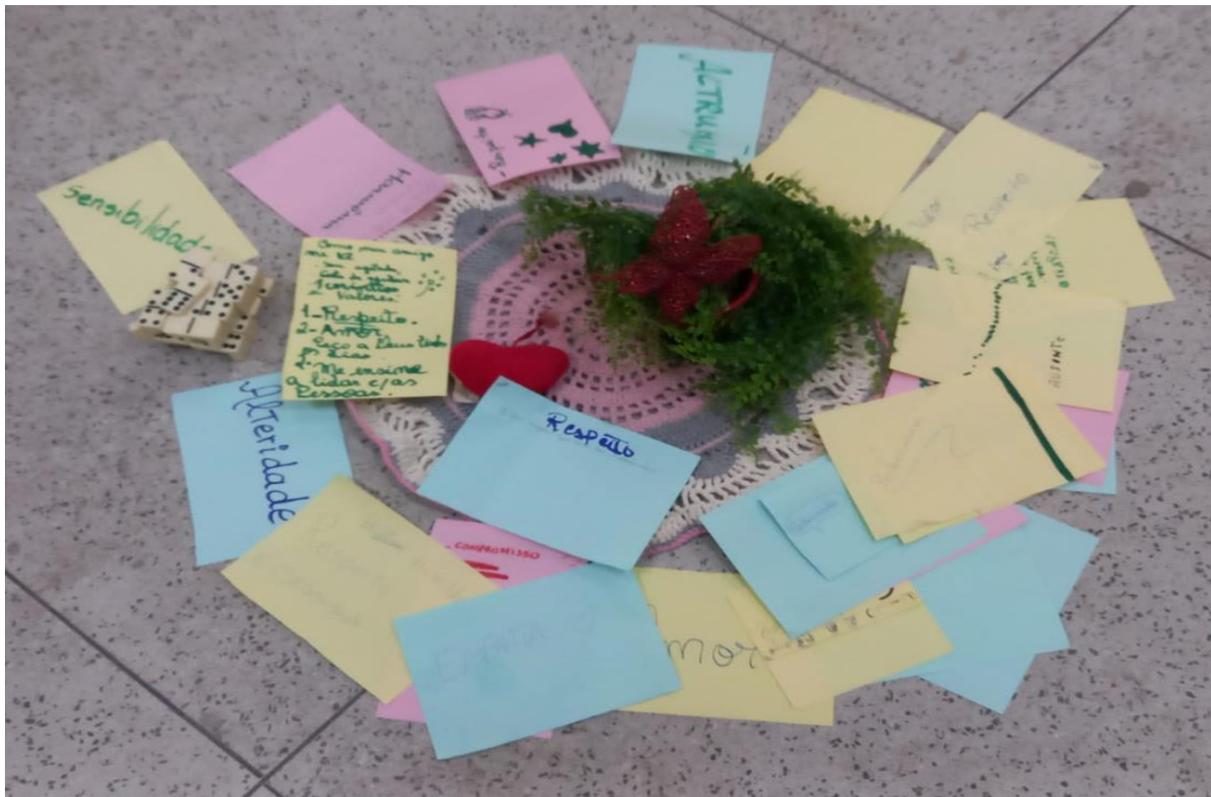
⁷¹ Esta lista considera os 23 (vinte e três) papéis que foram colocados no centro do círculo, porém algumas pessoas não colocaram seus papéis no centro, seja porque fizeram anotações diversas nele, seja porque saíram antes deste momento, seja porque não quiseram se levantar ou acrescentar o valor ao círculo. Frisa-se que não é possível coagir os participantes a cumprirem os exercícios propostos. O círculo é um convite a despertar o melhor de si e a partilhar sua vida em um espaço seguro, mas nem todos aceitam este convite ou mesmo estão prontos para aceitá-lo.

comunicação, compreensão, humildade, organização, alteridade, sensibilidade, abstenção, harmonia e compromisso.

Da mesma forma que na rodada anterior, algumas pessoas cumpriram o exercício proposto e relacionaram valores e histórias, inclusive relatando momentos em que não conseguiram cumprir aquele valor que escolheram.

Outras foram breves e apenas falaram qual valor escolheram e o que ele significava para elas, outras ainda passaram o bastão sem falar e uma pessoa manifestou ser inútil escrever tais valores, pois cada pessoa continuaria a tratar os outros como acha que deve e ela mesma não ia anotar qualquer valor, pois todos já sabiam que ela era uma pessoa difícil. Após a rodada, todos foram convidados a colocar o valor na roda, como ato simbólico de assumir um compromisso com aquela comunidade.

Imagem 13



Fonte: Autora (2023).

Durante e após essa rodada as pessoas começaram a ir embora, pois seu expediente terminava às 11h. Embora tenha sido reforçado o princípio da voluntariedade, de forma que ninguém foi obrigado a participar, as pessoas precisavam assinar o ponto, que estava

passando no círculo, razão pela qual constatou-se que algumas pessoas estavam mais preocupadas em garantir a frequência do que em construir um ambiente seguro.

Pontua-se que um procedimento totalmente restaurativo pressupõe participação voluntária de todos os sujeitos. Ninguém deve ser coagido a participar, tampouco a continuar no processo e/ou ser compelido a se comunicar contra a sua vontade (MARSHALL; BOYACK; BOWEN, 2005, p. 7),

A terceira rodada centrou-se no debate sobre assédio moral no trabalho⁷². A pergunta norteadora escolhida⁷³ foi: “O que é assédio moral no trabalho para você? Você já viu alguma vez uma situação em que você ou alguém parecia estar sofrendo assédio?”.

Neste momento, cada pessoa apresentou um conceito de assédio moral, enfatizando certos elementos. Quantas as condutas (critério material), as pessoas falaram: perseguição, humilhação, desrespeito, desvalorização, constrangimento, insultos, gritos, chamadas públicas de atenção, metas impossíveis, desvio de função, isolamento ou qualquer violação ao direito do outro.

A maioria das pessoas vinculou o assédio ao tratamento dado pelos superiores hierárquicos, apenas uma pessoa mencionando a possibilidade de sofrer assédio moral por colegas de trabalho e outra pessoa questionando se era possível caracterizar o assédio moral laboral por condutas práticas pelos alunos e seus pais.

Quanto aos danos causados (critério biológico), as pessoas citaram danos à saúde mental, doenças e perda da dignidade e da humanidade. Frisa-se que a maioria das pessoas relatou já ter se sentido vítima de assédio moral no trabalho, inclusive naquela comunidade, tendo uma das participantes relatado que passou muitos anos sem conseguir voltar aquela escola, tomando remédios controlados e fazendo acompanhamento psicológico e psiquiátrico.

Quanto ao tempo de duração (critério temporal), apenas uma pessoa mencionou, após um dos relatos, que acreditava não ser assédio moral a situação narrada, por se tratar de um fato isolado e o assédio fazer referência a condutas reiteradas, que se prolongam no tempo.

Da mesma forma, apenas uma pessoa enfatizou que a violência deveria ocorrer no local de trabalho, pois estas mesmas condutas em outros ambientes e relacionamentos

⁷² Caso houvesse menos pessoas ou houvesse mais tempo seria importante insistir na construção de relacionamentos, uma vez que o grupo parecia disperso e desconectado.

⁷³ Foram planejadas 03 (três) perguntas, porém o número de pessoas possibilitou apenas a realização de 1 (uma).

poderiam configurar outra coisa. Nenhum dos relatos mencionou diretamente a finalidade do assédio moral laboral (critério teleológico).

Frisa-se que, nesta rodada, a facilitadora foi a última a falar, condensando o relato de todos os participantes para conceituar o assédio moral no trabalho como a prática de diferentes condutas abusivas no local de trabalho, por qualquer pessoa, que se prolongue no tempo e, por isso, cause danos aos trabalhadores, violando sua dignidade.

Neste momento, foi pontuado que não é preciso esperar que a violência se prolongue no tempo para buscar ajuda, inclusive no Judiciário⁷⁴, bastando comprovar o dano causado.

Ao fim, foi feita uma rodada de *check out* para saber o que as pessoas tinham aprendido, uma cerimônia de fechamento com a leitura de um pensamento sobre mudança⁷⁵ e uma fala final sobre a importância de se comprometer com os valores apresentados para criar um ambiente de trabalho saudável e seguro e impedir o assédio moral laboral.

Em suma, embora o círculo tenha se mostrado de difícil condução devido a entrada e saída constante de pessoas, observou-se que todas tinham algum conhecimento sobre o tema, algo a partilhar e que a sabedoria coletiva resultante do círculo criou um conceito completo, eliminando muitas dúvidas que surgiram ao longo da rodada.

Ao final, a coordenação da escola pediu a realização de outros círculos, sendo agendado a realização de um com a turma do nono ano sobre violência e cultura de paz.

Registre-se que, ao pedir fotos para compor o relatório, foi encaminhada uma arte feita pelos participantes que ilustra os ensinamentos consolidados:

Imagem 14

⁷⁴ Frisa-se que foi mencionado o Judiciário pois, ao saber que a facilitadora era advogada, os participantes fizeram inúmeras perguntas sobre que provas precisavam para entrar com um processo e se o judiciário garantia indenização. Ainda assim, foi pontuado a importância de atuar de forma a transformar aquela comunidade laboral, prevenindo violência, o que é melhor que atuar após o conflito instaurado.

⁷⁵ Nem tudo que se enfrenta pode ser mudado, mas nada pode ser mudado até que seja enfrentado. — James Baldwin, “As Much Truth As One Can Bear,” *New York Times Book Review*.



Fonte: Autora (2023).

Em conclusão, constata-se que, em que pese a necessidade de adequar o planejamento inicial face a quantidade de participantes do círculo em análise, ainda assim foi possível a partilha de histórias, dos que se dispuseram a falar, inclusive sobre experiências mais particulares, o que demonstra, em alguma medida, a confiança no processo e nos participantes e a criação de espaços justos e equitativos.

Observou-se, ainda, embora houvesse naquele ambiente uma possível situação conflitiva que não foi o foco do círculo, ainda assim foi possível fortalecer os laços, ao menos entre a maioria dos participantes e a formulação de diretrizes e de valores a serem compartilhados por todos.

Dessa forma, conclui-se que o resultado foi gradualmente restaurativo, na medida em que criou um espaço justo e equitativo e permitiu a restauração de algumas pessoas e alguns relacionamentos em relações saudáveis.

Registra-se que, infelizmente, ainda não foi possível realizar um círculo conflitivo naquela comunidade laboral para tratar a situação conflitiva que se mostrou no dia do círculo de diálogo, sendo este um compromisso futuro.

Ademais, a partir da prática circular foi possível, também, a construção conjunta do conceito de assédio moral laboral, pois o espaço possibilitou o diálogo e o compartilhamento de experiências, inclusive dolorosas, no ambiente de trabalho, sendo, assim, reforçou-se o conceito de assédio apresentado na presente dissertação, bem como estabelecendo diretrizes de tutela do referido problema. Tudo como forma de construção de comunidades laborais restaurativas.

PLANO DE CÍRCULO 03		
Facilitadora: Camille de Azevedo Alves Siqueira		
Propósito do Círculo: 1) Aumentar a compreensão do impacto dos comportamentos de assédio; 2) Aumentar a capacidade de reconhecer assédio e 3) Trabalhar a habilidade dos espectadores de darem apoio aos que sofrem assédio.		
Materiais Necessários: Papéis coloridos, canetas, fios de crachá		
Data: 21/06/2023	Tipo de Círculo: Diálogo	Início: 9h
Local: EEF Alzira Pernambuco	Nº de Participantes: 30	Fim: 12h
Peça de Centro	Tapete circular Planta Dominó Coração de Pelúcia	
Objeto da palavra	Chaves de brinquedo	
Abertura	“Poema do Círculo” As pessoas em um Círculo Compartilham histórias, valores, sonhos Criam uma unidade De vida que segue	

	<p>Sabedoria universal Casada com a esperança De um mundo renovado E ninguém fica de fora. — William Tweed Kennedy, escrito em uma oficina de Círculos em Virgínia. Reimpresso com autorização.</p>
Check in	Qual seu nome e como seu melhor amigo lhe descreveria?
Valores + Contação de Histórias	<p>Uma palavra que você acha que deve orientar a relação entre nós e uma história em que você vivenciou este valor</p> <p>Respeito (x6), amor (x4), empatia (x3), confiança, altruísmo, pertencimento, honra, conhecimento, discernimento, justiça, comunicação, compreensão, humildade, organização, alteridade, sensibilidade, abstenção, harmonia e compromisso.</p>
Diretrizes Sugeridas	<p>1 - Falar sempre de si 2 - Falar apenas quando estiver com a chave na mão 3 - Escutar com atenção o outro e não julgar 4 - Não contar para ninguém o que foi falado aqui</p>
Atividade Principal	<p>O que é assédio moral no trabalho para você? Você já viu alguma vez uma situação em que você ou alguém parecia estar sofrendo assédio?</p> <p>Conceito formado: o assédio moral no trabalho é a prática de diferentes condutas abusivas no local de trabalho, por qualquer pessoa, que se prolongue no tempo e, por isso, cause danos aos trabalhadores, violando sua dignidade.</p>
Check out	O que você está levando desse Círculo que poderia ajudar a você ou a outra pessoa no futuro?
Fechamento	<p>Nem tudo que se enfrenta pode ser mudado, mas nada pode ser mudado até que seja enfrentado. — James Baldwin, “As Much Truth As One Can Bear,” <i>New York Times Book Review</i></p>
Pós-Círculo	Pedido para realização de um círculo sobre violência e cultura da paz com alunos do nono ano

Fonte: Autora (2023).

4.2.4 RELATO 04

O quarto círculo foi realizado em uma organização sem fins lucrativos que realiza cursos profissionalizantes no dia 21 de junho de 2023, 14h20, com a participação de 4 (quatro) instrutores que ministram cursos no local e as 2 (duas) facilitadoras.

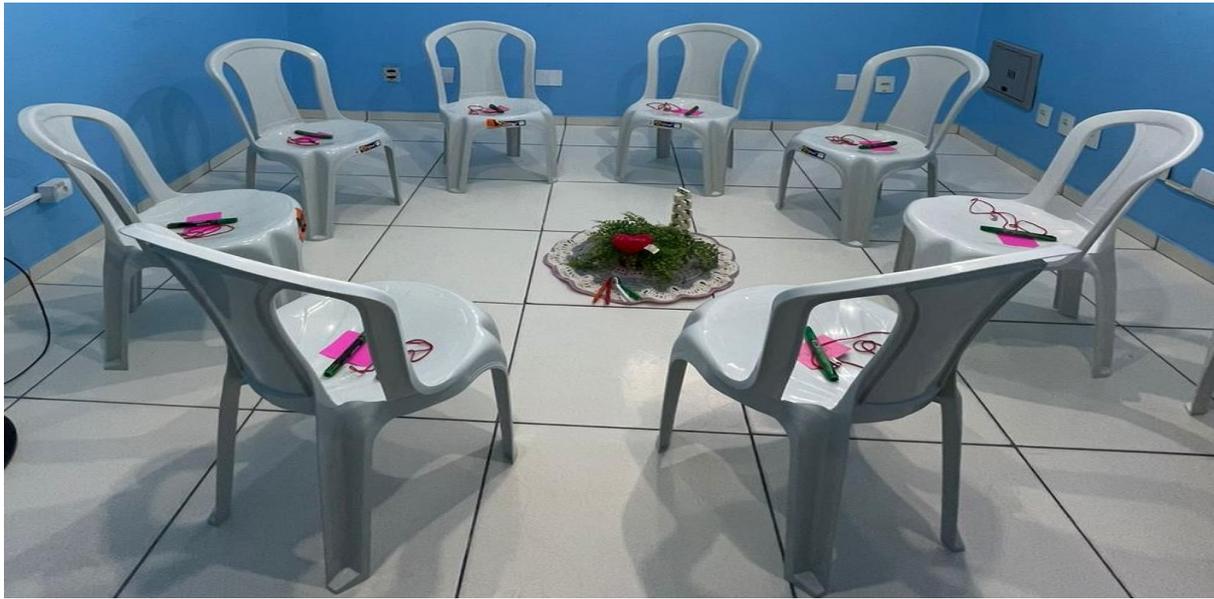
Ao chegar, 13h30, organizou-se as cadeiras formando um pequeno círculo, montou-se a peça de centro com um tapete circular, uma planta, peças de dominó formando uma torre e um coração de pelúcia e colocou-se um fio de crachá, um papel de crachá, um papel colorido, uma caneta e um chocolate em cada cadeira.

Imagem 15



Fonte: Autora (2023).

Imagem 16



Fonte: Autora (2023).

Imagem 17



Fonte: Autora (2023).

Ao dar boas vindas aos participantes, explicou-se o que era um Círculo de Construção de Paz, o papel do objeto da palavra, o significado das peças de centro e quais os objetivos

daquele encontro, quais sejam: 1) construir um conceito de assédio moral no trabalho; 2) aumentar a capacidade dos participantes de reconhecê-lo e 3) trabalhar a habilidade dos espectadores de darem apoio aos que sofrem assédio.

Após este momento de esclarecimento, realizou-se a cerimônia de abertura com o poema do círculo e o *check in*, na qual todos foram convidados a se apresentar, descrevendo-se como seu melhor amigo o faria.

Na rodada de valores, as pessoas foram convidadas a anotar um valor importante para guiar as relações, tanto no trabalho quanto fora dele, sendo escolhidos: Cuidado, Respeito (x2), Carinho, Empatia e Reciprocidade. Os valores foram colocadas no centro do círculo:

Imagem 18



Fonte: Autora (2023).

Em seguida, realizou-se uma rodada para que as pessoas pudessem explicar o que este valor significa e compartilhar uma situação em que se vivenciou ele foi vivenciado. Nas histórias observou-se a importância da família na construção de valores.

Em seguida foi feita a rodada de diretrizes. A facilitadora sugeriu 2 (duas) diretrizes e, como ninguém mais acrescentou algo, a cofacilitadora adicionou mais 2 (duas), totalizando 4 (quatro) diretrizes. Todos concordaram com as seguintes diretrizes: 1) falar sempre em primeira pessoa; 2) confidencialidade; 3) não usar o celular e 4) não julgar o outro.

Na primeira rodada de contação de histórias, as pessoas compartilharam uma história em que precisavam de ajuda ou foram ajudadas por alguém. Nesta rodada, pontuou-se a importância do outro na construção da nossa história.

Na segunda rodada de contação de histórias, as pessoas compartilharam uma história de superação, quando puderam mudar de vida. No comentário final, pontuou-se como as pessoas conseguiram se superar, apesar dos desafios e como esta mudança afetou as pessoas ao redor, enfatizando o potencial transformador de cada um.

Frisa-se que uma das histórias de superação foi justamente um caso de assédio moral no trabalho cometido por um superior hierárquico em que a pessoa desenvolveu *burn out*⁷⁶ e teve que fazer tratamento psicológico e psiquiátrico para se recuperar da violência sofrida.

Neste sentido, a partilha de histórias de dor ou lutas possibilita que o grupo aumente a consciência sobre a base comum, preparando um espaço em que é possível olhar além da perspectiva individual para alcançar o bem-estar das outras (PRANIS, 2016a, p. 9)

Após esta rodada, realizou-se um intervalo pois um dos participantes precisava sair urgentemente. Aproveitou-se, então, para tomar água, ir ao banheiro e compartilhar mais um chocolate com o grupo. Para a segunda parte, sobre assédio moral no trabalho, restaram as 02 facilitadoras e outras 03 mulheres, conforme pode ser observado na foto abaixo:

Imagem 19

⁷⁶ A expressão americana refere-se a um estado de exaustão física, emocional e mental causado pelo estresse crônico relacionado ao trabalho.



Fonte: Autora (2023).

A pergunta norteadora foi “O que é assédio moral no trabalho para você? Você já viu alguma vez uma situação em que você ou alguém parecia estar sofrendo assédio?”. Neste momento, informou-se que a facilitadora seria a última a responder a pergunta e que o faria anotando as palavras dadas nas definições dos demais e consolidando-as.

Por conta dessa explicação, porém, as participantes entenderam que deveriam definir apenas em palavras. As palavras anotadas foram: 1) abuso/excesso de poder, 2) falta de respeito/empatia, 3) objetificação/desumanização do outro, 4) maus tratos, 5) gritos, 6) humilhações, 7) metas impossíveis e 8) manipulação.

Sendo assim, o conceito construído foi: o assédio moral no trabalho é quando uma pessoa 1) abusa/excede do poder que possui, agindo com 2) falta de respeito e empatia de forma a 3) objetificar/desumanizar o outro, por meio de 4) maus tratos, 5) gritos, 6) humilhações, 7) metas impossíveis, 8) manipulação ou outras condutas que causem dano ao trabalhador.

Para complementar, pontuou-se que o assédio moral no trabalho pode ser praticado de forma horizontal, por colegas de trabalho e que as decisões têm colocado o tempo como um critério, sendo necessário provar a reiteração das condutas abusivas.

Após esta fala final, quando seria realizada uma segunda rodada de perguntas, chegou uma pessoa, que veio participar do Círculo, mas se atrasou. Diante desta situação e da insistência da pessoa, que não entendeu que não poderia assistir e como forma de preservar o espaço seguro que tinha sido criado, com partilhas muito íntimas, optou-se por finalizar o diálogo e realizar as fases finais.

Sendo assim, realizou-se o *check out* com a pergunta: “Como nós podemos contribuir para que esta comunidade laboral seja mais saudável?” As pessoas responderam que poderiam se comprometer com os valores mencionados no Círculo, inclusive ouvindo mais o outro e garantindo apoio aos que necessitam. Ao final foi proposto a realização de um novo círculo de diálogo, dessa vez com os gestores.

Em conclusão, a intervenção possibilitou o diálogo horizontal entre os participantes, inclusive com o relato de pessoas adoeceram por conta do ambiente em que trabalhavam, o que demonstra, em alguma medida, a confiança no processo e nos participantes e a criação de espaços justos e equitativos.

Observou-se, ainda, que foi possível fortalecer os laços entre os participantes, que tinham pouco contato devido aos horários diferentes de trabalho, mas puderam formular juntos diretrizes e valores para a criação de uma comunidade laboral restaurativa, inclusive construindo um conceito de assédio moral no trabalho como forma de preveni-lo, identificar comportamentos futuros e traçar orientações para seu posterior tratamento.

Dessa forma, conclui-se que o resultado foi gradualmente restaurativo, na medida em que criou um espaço justo e equitativo e permitiu a restauração das pessoas e dos relacionamentos em relações saudáveis, traçando orientações para o tratamento e a transformação de possíveis casos de assédio futuros.

PLANO DE CÍRCULO 04
Facilitadores: Camille de Azevedo Alves Siqueira Carolline de Azevedo Alves
Propósito do Círculo: 1) Construir um conceito de assédio moral no trabalho 2) Aumentar a capacidade de reconhecer assédio e 3) Trabalhar a habilidade dos espectadores de darem apoio aos que sofrem assédio.
Materiais Necessários: Papéis coloridos, canetas, fios de crachá

Data: 21/06/2023	Tipo de Círculo: Diálogo	Início: 14h
Local: Inst. Ambiente	Nº de Participantes: 6	Fim: 17h
Peça de Centro	Tapete circular Planta Dominó Coração	
Objeto da palavra	Chaves de brinquedo	
Abertura	<p>“Poema do Círculo” As pessoas em um Círculo Compartilham histórias, valores, sonhos Criam uma unidade De vida que segue Sabedoria universal Casada com a esperança De um mundo renovado E ninguém fica de fora. — William Tweed Kennedy, escrito em uma oficina de Círculos em Virgínia. Reimpresso com autorização.</p>	
Check in	Qual seu nome e como seu melhor amigo lhe descreveria?	
Valores	Um valor que você considera importante para guiar as nossas relações, tanto no trabalho quanto fora dele Conte uma situação em que vivenciou esse valor Cuidado, Respeito (x2), Carinho, Empatia e Reciprocidade	
Diretrizes	1) Falar sempre em primeira pessoa; 2) Confidencialidade; 3) Não usar o celular e 4) Não julgar o outro.	
Contação de histórias	Conte uma história sobre ajuda, seja de quando você ajudou ou alguém ou de quando foi ajudado Conte uma história de superação e quem lhe ajudou neste momento	
Atividade Principal	O que é assédio moral no trabalho para você? Você já viu alguma vez uma situação em que você ou alguém parecia estar sofrendo assédio?	
Check out	Como nós podemos contribuir para que esta comunidade laboral seja mais saudável?	
Fechamento	Nem tudo que se enfrenta pode ser mudado, mas nada pode ser	

	mudado até que seja enfrentado. — James Baldwin, “As Much Truth As One Can Bear,” <i>New York Times Book Review</i>
Pós-Círculo	Foi agendado um círculo com os gestores

Fonte: Autor (2023).

4.3 DIFICULDADES, APRENDIZADOS E PONDERAÇÕES

A aplicação do processo circular, mais especificamente dos círculos de diálogo sobre assédio moral no trabalho, em comunidades laborais, mostrou-se uma ferramenta relevante para a criação de espaços seguros, uma vez que garantem igual participação, apoio e pertencimento por meio do compartilhamento de experiências e saberes.

Embora o trabalho seja um local de relações de trato contínuo, em que, via de regra, as pessoas se encontram diariamente e, por vezes, passam mais tempo com essas pessoas que com seus familiares e amigos, identificou-se que muitos sujeitos não conheciam seus colegas de trabalho. Inclusive, algumas pessoas sequer sabiam o nome dos demais ou como eles preferiam ser chamados, ou relataram no início da dinâmica ter problemas de socialização ou não gostar de alguns colegas.

Neste sentido, dinâmicas de apresentação, que em um primeiro momento pareciam desnecessárias, tomaram bastante tempo e se mostraram importantes para “quebrar o gelo” e revelar uma faceta provavelmente desconhecida dos sujeitos, como um lembrete de que é possível compartilhar características, manias e gostos com pessoas improváveis, que se mostram igualmente humanas e, ao mesmo tempo, únicas.

Em geral, observou-se que os grupos não tiveram dificuldade em compreender o que são “valores” e que, embora escritos de diferentes formas, todos os sujeitos compreendiam a importância de agir de forma a respeitar o outro e comprometeram-se a seguir os valores restaurativos coletivamente construídos durante o círculo e a se esforçar para levá-los para os demais relacionamentos.

Por outro lado, os grupos tiveram dificuldade na construção de diretrizes. Em 03 (três) dos 04 (quatro) círculos os participantes não acrescentaram qualquer diretriz. Porém, na prática em que propuseram diretrizes, embora tenham pensado de forma mais ampla, em regras para as relações de trabalho, o exercício do consenso foi importante para dar protagonismo aos sujeitos e fomentar uma postura de cidadania ativa.

Pontua-se que a dificuldade é possivelmente relacionada por 02 (dois) fatores. O primeiro é a falta de experiência dos participantes com criação de normas para si. Isto porque o modelo estatal é baseado na imposição de regras e ele se reflete em outros setores da sociedade, como escolas, família e trabalho, em que as regras são igualmente impostas por um terceiro e seguidas sem qualquer criticidade ou colaboração.

Porém, embora o modelo estatal pressuponha o dever de obediência às regras determinadas por terceiros, é necessário refletir criticamente sobre elas, em especial porque, em uma sociedade desigual, elas por vezes reproduzem ou permitem a reprodução de violências estruturais.

O segundo fator é a ausência de experiências consensuais, uma vez que a regra da maioria, para além de uma escolha estatal, é também a escolha mais comum na resolução de divergências cotidianas e tida como sinônimo de democracia, embora nem sempre atenda aos interesses de grupos minoritários.

No espaço do círculo, observou-se que as pessoas se sentiram à vontade para partilhar histórias íntimas de sua vida, boas e ruins. Esta partilha, por sua vez, reforçou os laços de solidariedade e pertencimento do grupo, possibilitando a construção de relações mais saudáveis, baseadas nos valores restaurativos evocados e nas normas de convivência construídas coletivamente.

Ainda, notou-se que todos os sujeitos possuíam alguma noção sobre assédio moral no trabalho, seja por experiências próprias ou de terceiros, sendo todos, em alguma medida, vítimas diretas ou indiretas da banalização dessa violência.

Neste sentido, o exercício de construção de uma definição de assédio moral própria daquela comunidade permitiu incluir o que incomodava a cada um dos indivíduos e também contribuiu para uma abordagem estrutural do assédio moral laboral, pois permitiu a construção coletiva de conhecimento a respeito das condutas adequadas e inadequadas e das melhores práticas para o estabelecimento de um ambiente de trabalho seguro.

Esta compreensão coletiva mediante trocas de experiências e saberes é, ao menos potencialmente, mais efetiva que a transferência direta de conhecimento, por meio de ambientes formais de palestras, por exemplo, que são facilmente esquecidas pelos ouvintes.

Contudo, mostra-se necessário, de um lado, a adoção de mais práticas com os mesmos grupos, e idealmente, a adoção dos círculos como parte da rotina das organizações, com frequência adequada às necessidades dos grupos e de outro a aplicação de práticas

restaurativas nos casos que vierem a ocorrer, como forma de reforçar e aplicar os valores restaurativos coletivamente construídos e compartilhados,

Por fim, conclui-se que, em alguma medida, todas as práticas foram restaurativas, embora talvez em pontos diferentes do mesmo *continuum*, na medida em que fomentou-se a construção de um ambiente de trabalho justo e equitativo e de relacionamentos saudáveis de respeito e consideração mútua, além da sinalização de regras e condutas relevantes para o tratamento de possíveis casos de assédio moral supervenientes. Tudo como forma de contribuir para a construção de comunidades laborais restaurativas nos pilares já expostos.

CONCLUSÃO

Diante da inexistência de uma unidade conceitual, constatou-se que a fusão das palavras “Justiça” e “Restaurativa” cria um novo conceito. Mais do que uma resposta ao sistema de justiça penal ou um método de resolução de conflitos, ela é uma construção coletiva, em andamento, uma vez que fruto de um processo dialógico contínuo, dinâmico, progressivo e gradual, que não se encerrou e nem pretende se encerrar, que (1) com foco no atendimento das necessidades, vale-se de (2) processos inclusivos para permitir (3) a participação e a responsabilização ativa, na atuação reativa e proativa, para a (re)construção de pessoas, relacionamentos e comunidades.

Portanto, frisa-se, a Justiça Restaurativa não se limita a um método de resolução de conflitos ou mesmo pressupõe a existência de um conflito, como problema relacional, sendo antes uma concepção de justiça, uma forma de imaginá-la e vivê-la, que pode ser aplicada também de forma preventiva, para resgatar valores, transformar pessoas e relacionamentos e enfim construir a comunidades restaurativas.

Para possibilitar a realização de processos inclusivos ela pode se valer do processo circular desenvolvido por Kay Pranis, que possui como diferencial a participação direta e ativa de todas os sujeitos relacionados a um conflito em um diálogo horizontal que fomenta o protagonismo, fortalece relacionamentos e comunidades e retoma valores comuns para construir planos de ação coletivos baseados no consenso.

Considerando as múltiplas funções que os Círculos podem assumir, incluindo os círculos de diálogo e os de “resolução” de conflitos ora expostos, e seu atual uso em diferentes conflitos (crimes, atos infracionais, *bullying*, entre outros), o objetivo geral deste

trabalho era abordar a intersecção entre os conceitos de Justiça Restaurativa e Círculos de Construção de Paz com o assédio moral laboral.

A intersecção se justifica pois o assédio moral no trabalho - que antes era tratado do ponto de vista apenas individual, como uma perseguição orientada a uma vítima específica, com vistas a excluí-la do trabalho - foi ampliado, pela doutrina e pela jurisprudência, para abarcar o conjunto de práticas abusivas de qualquer natureza (material ou procedimental), praticadas por quaisquer agentes (subjetivo), de forma sistemática durante certo tempo (temporal) com a finalidade de incluir um ou mais trabalhadores na lógica da empresa (teleológico) pela ofensa a seus direitos fundamentais.

Para os fins do trabalho, propõe-se a soma de outra lente, qual seja: a visão estrutural. Segundo ela, o assédio praticado de modo individual ou pelas instituições, pode ser também reflexo de uma estrutura social, que permite e favorece o assédio, isto é, como aspecto da violência perpetrada pela cultura, normalizando a violência e a tornando invisível.

Sendo assim, a dita “dimensão estrutural” do assédio moral no trabalho advém do reconhecimento de que o trabalhador e a comunidade laboral estão inseridos em um contexto macro, reflexo de uma subcultura organizacional e cultura do assédio, influenciada por fatores econômicos como o neoliberalismo. Tal contexto permite a normalização de violências, ao influenciar, embora não determine, as decisões individuais, possibilitando a banalização do assédio moral laboral.

Logo, o assédio moral pode possuir as dimensões individual, institucional e estrutural, isolada ou conjuntamente. Por isso, o assédio moral deve ser abordado sob vários prismas. O ângulo psicológico foca na visão individual, na personalidade dos indivíduos. O ângulo organizacional foca nas regras de gestão. Um possível ângulo estrutural foca no papel das estruturas de poder. Portanto, a proposta didática de identificar as dimensões visa tão somente acrescentar outros fatores na análise, tanto no momento da identificação, quanto nos procedimentos e na culminante responsabilização.

Neste contexto surge a intersecção entre Justiça Restaurativa, Círculos de Construção de Paz e assédio moral no trabalho, pois o conceito apresentado reconhece a responsabilidade individual, mas não negligencia a sua relação com a comunidade laboral e com a estrutura e a cultura da sociedade em que ela se insere, em uma perspectiva de corresponsabilidade.

Assim, o processo circular é um processo inclusivo que permite criar um espaço seguro para que os sujeitos afetados pelo assédio moral no trabalho, sejam os trabalhadores (em exercício ou demitidos) ou seus amigos e familiares (participação ampliada), possam relatar

seus danos e necessidades (participação ativa) e assumir compromissos individuais e coletivos (responsabilização ativa) para a transformação do conflito, inclusive considerando os fatores relacionados à estrutura social e à cultura da sociedade.

A decisão coletiva tomada no círculo pode conter, por exemplo, a previsão de fornecimento de assistência médica, psicológica e social aos casos já detectados, a adoção de medidas preventivas e a fiscalização do pactuado e, até mesmo, a adoção de políticas públicas, para alcançar os indivíduos e comunidades difusamente afetados pelo assédio, principalmente por meio de uma formação profissional e cidadã que instigue a participação em ambientes democráticos e devolva aos indivíduos e à comunidade o protagonismo.

Neste sentido, é possível imaginar (e empreender esforços para) a construção de comunidades laborais restaurativas, em analogia às considerações sobre comunidades escolares apresentadas por Evans e Vaandering (2018, p. 17-19), mediante: 1) a criação de espaços justos e equitativos; 2) o fomento de relacionamentos saudáveis e 3) a reparação dos danos e a transformação dos conflitos.

Nos 04 (quatro) relatos apresentados sobre a aplicação do processo circular, mais especificamente dos círculos de diálogo, em comunidades laborais, observou-se seu potencial para a criação destes espaços justos e equitativos (1), uma vez que garantem igual participação, apoio e pertencimento pelo compartilhamento de experiências e saberes.

Além disso, embora não fosse o objetivo principal, os círculos possibilitaram o fortalecimento dos vínculos comunitários e a construção de relações mais saudáveis (2), baseadas nos valores evocados e nas normas de convivência construídas coletivamente.

Este trabalho, de viés preventivo, também contribui para uma abordagem estrutural do assédio moral laboral, pois permite a construção coletiva de conhecimento a respeito das condutas adequadas e inadequadas e das melhores práticas para o estabelecimento de um ambiente de trabalho seguro.

Entretanto, o terceiro elemento, qual seja: a reparação dos danos e a transformação dos conflitos não foi objeto direto da pesquisa prática, devido às limitações temporais. Ainda assim, a construção coletiva de diretrizes, de valores e de um conceito de assédio moral no trabalho, é também uma forma de preveni-lo, identificá-lo e traçar orientações para que, ocorrendo no futuro, tal conflito possa ser transformado, assim como as pessoas e relacionamentos envolvidos, como parte da criação de uma comunidade laboral restaurativa.

Neste ponto, considera-se que uma pesquisa mais aprofundada, a nível de doutorado, poderia focar na construção e fortalecimento de comunidades laborais restaurativas, atuando, com esses e outros métodos, nos 03 (três) pilares acima expostos.

Isto porque não adianta o estímulo e o incentivo a manutenção de relacionamentos saudáveis se os comportamentos assediadores que porventura vierem a surgir forem tratados de modo tradicional, seja pelo silenciamento dos sujeitos ou pela judicialização do conflito.

Neste ponto, os Círculos de Construção de Paz, como apresentado nesta dissertação, parecem uma possibilidade para o tratamento dos casos de assédio moral alinhados aos valores restaurativos e com potencial transformador, embora não se vise extinguir o judiciário ou excluir de sua apreciação os casos de assédio moral.

A abordagem legal e a restaurativa de justiça são como o começo e o fim de uma escala. Em certas ocasiões é preciso recorrer e intensificar as salvaguardas do processo para garantir direitos, em especial diante de relações de poder desigual (ZEHR, 2008, p. 243).

Em outras, porém, o potencial transformador da Justiça Restaurativa é um recanto de esperança para fortalecer os sujeitos, as relações e as comunidades rumo à cidadania e à democracia participativa.

Trata-se de uma visão gradualista que visa acomodar os extremos na busca por um ponto ou grau de equilíbrio diante de pensamentos binários, polarizados e excludentes. Assim, preocupa-se com o grau ou medida de concretização de determinado ideal (justiça restaurativa), analisando dentro de um contínuo gradual (SILVA, 2016, p. 95-96).

Portanto, é preciso aceitar o convite para ser e viver o mais restaurativo possível dentro das condições em que se encontra, se possível em um sistema com base e valores restaurativos, que adote as práticas restaurativas como procedimento padrão, mas que garanta alternativas legais (ZEHR, 2008, p. 243).

Espera-se que esta dissertação seja, para o leitor, este convite à vivência dos valores restaurativos a nível, primeiramente, individual, na esperança de que façam eco nas comunidades laborais, as quais devem tomar para si tais valores e refleti-los na adoção habitual de práticas restaurativas, tais como os círculos de construção de paz.

Trata-se, pois, de um pequeno passo em um esforço contínuo para transformar pessoas, relacionamentos e comunidades para, assim, construir uma sociedade mais justa e igual. Em outras palavras, as comunidades laborais restaurativas, que nomeiam este trabalho, pretendem ser apenas um passo, pois viver de forma restaurativa carrega em si o potencial de criar uma sociedade restaurativa.

REFERÊNCIAS

- ABREU, Paula Renata Alves; JESUS, Thiago Allisson Cardoso de; Reflexões aplicadas sobre justiça restaurativa: dos aspectos teóricos aos práticos. **Revista de Direito Brasileira**, Florianópolis, SC, v. 32, n. 12, Mai./Ago. 2022.
- ACHUTTI, Daniel; PALLAMOLLA, Raffaella. Levando a justiça restaurativa à sério: análise crítica de julgados do Tribunal de Justiça do Rio Grande do Sul. **Revista Eletrônica Direito e Sociedade**, 2017. Disponível em: <https://revistas.unilasalle.edu.br/index.php/article/view/4258>. Acesso em: 15 jun. 2021.
- AGUINSKY, Beatriz Gershenson et al. A introdução das práticas de Justiça Restaurativa no Sistema de Justiça e nas políticas da infância e juventude em Porto Alegre: notas de um estudo longitudinal no monitoramento e avaliação do Projeto Justiça para o Século 21. In: BRANCHER, Leoberto; SILVA, Susiâni (org.). **Justiça para o século 21**: instituindo práticas restaurativas: semeando justiça e pacificando violências: três anos de experiência da justiça restaurativa na capital gaúcha. Porto Alegre: Nova Prova, 2008.
- ALVARENGA, Rúbia Zanotelli. O assédio moral laboral como fator de adoecimento no trabalho. **Revista Síntese Trabalhista e Previdenciária**, v. XXIX, p. 33-52, 2017.
- ALKIMIN, Maria A. **Assédio moral na relação de emprego**. Curitiba: Juruá, 2005.
- AMSTUTZ, Lorraine Stutzman. **Encontros vítima-ofensor**: reunindo vítimas e ofensores para dialogar. Trad. Tônia Van Acker. São Paulo: Palas Athena, 2019
- ANTUNES, Ricardo. **Os Sentidos do Trabalho**. São Paulo: Boitempo Editorial, 2001.
- ASSOCIAÇÃO DOS JUÍZES FEDERAIS DO BRASIL. Tribunal de Justiça do Rio de Janeiro. **Política de prevenção e enfrentamento do assédio moral, do assédio sexual e da discriminação no Poder Judiciário**. 2021.
- ARAÚJO, Adriane Reis de. **Assédio Moral Organizacional**. 2006. 230f. Dissertação (Mestrado em Direito) - Faculdade de Direito, Pontifícia Universidade Católica, São Paulo.
- ARLÉ, Danielle de Guimarães Germano. **A Justiça Restaurativa e o Ministério Público brasileiro**. Belo Horizonte: Editora D'Plácido, 2021.
- ARAKAKI, Cristina; LUZ, Maria Eugênia Rodrigues. Valores da Justiça Restaurativa nos processos circulares: incentivo à cultura da paz. In: BALLALAI, Augusto Assad Lupi; SOUZA, Carla Giselle Duenha; LUZ, Maria Eugênia Rodrigues. **Métodos autocompositivos**: justiça restaurativa. Maringa: Uniedusul, 2021.
- ARENDDT, Hannah. **Eichmann em Jerusalém**: um relato sobre a banalidade do mal. Tradução de Sônia Orieta Heinrich. São Paulo: Diagrama & Texto, 1983.
- BALDWIN, Christina. **Calling the circle**: the first and future culture. New York: Bantam Books, 1998.

BALDWIN, Christina. LINNEA, Ann. **The Circle Way**. Berrett-Koehler Publishers, Inc. First Edition. 2010.

BARRETO, Margarida Maria Silveira. **Assédio Moral: a violência sutil, análise epidemiológica e psicossocial no trabalho no Brasil**. 2005. 188f. Tese (Doutorado em Psicologia Social) - Pontifícia Universidade Católica, São Paulo.

BAZEMORE, Gordon; SCHIFF, Mara. **Restorative Community Justice: Repairing Harm and Transforming Communities**. Nova Iorque: Routledge, 2001.

BIANCHINI, Edgar H. **Justiça Restaurativa: um desafio à práxis jurídica**. Campinas: Servanda, 2012.

BOONEN, Petronela Maria. Sulear a justiça restaurativa é ampliar suas abordagens. In: ORTH, Glauca Mayara Niedermeyer; GRAF, Paloma Machado. **Sulear a justiça restaurativa Parte 2: Por uma práxis decolonial**. Ponta Grossa: Texto e Contexto, 2021.

BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. Resolução n.º 125, de 29 de novembro de 2010. Dispõe sobre a Política Judiciária Nacional de tratamento adequado dos conflitos de interesses no âmbito do Poder Judiciário e dá outras providências. **Diário de Justiça Eletrônico**, Brasília, DF, 01 dez. 2010. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/156>. Acesso em: 20 jun. 2021.

BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. Resolução Nº 225 dos atos do Conselho Nacional de Justiça, de 31 de maio de 2016. Dispõe sobre a Política Nacional de Justiça Restaurativa no âmbito do Poder Judiciário e dá outras providências. **Diário de Justiça Eletrônico**, Brasília, DF: Conselho Nacional de Justiça, 2016. Disponível em: https://atos.cnj.jus.br/files/resolucao_225_31052016_0414.pdf. Acesso em: 06 jun. 2021.

BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. **Relatório analítico propositivo Justiça Pesquisa: direito e garantias fundamentais**. Pilotando a Justiça Restaurativa: o papel do poder judiciário. Brasília: Conselho Nacional de Justiça, 2018.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Promulgada em 05 de outubro de 1988. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm. Acesso em: 13 de mar. de 2021.

BRASIL. Conselho Nacional do Ministério Público. Resolução n.º 118, de 1.º de dezembro de 2014. Dispõe sobre a Política Nacional de Incentivo à Autocomposição no âmbito do Ministério Público e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, edição 18, seção 1, p. 48, 27 jan. 2015b. Disponível em: https://www.in.gov.br/materia/-/asset_publisher/Kujrw0TZC2Mb/content/id/32131721/do1-2015-01-27-resolucao-n-118-de-1-de-dezembro-de-2014-32131578. Acesso em: 27 jul. 2020.

BRASIL. Decreto-lei n.º 5.452, de 1º de março de 1943. Aprova a Consolidação das Leis Trabalhistas. **Diário Oficial da União**, Rio de Janeiro, 09 de agosto de 1943. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del. Acesso em: 12 de mar. de 2021.

BRASIL. Instituto Federal Farroupilha. Ministério da Educação. **Guia de Práticas Restaurativas e Mediação de Conflitos**. Santa Maria, 2020.

BRASIL. Tribunal Superior do Trabalho. **Cartilha de Prevenção ao Assédio Moral Pare e Repare** – Por um Ambiente de Trabalho mais Positivo. Brasília: Conselho Superior da Justiça do Trabalho, 2020. Disponível em:
<https://www.tst.jus.br/documents/10157/55951/Cartilha+ass%C3%A9dio+moral/573490e3-a2dd-a598-d2a7-6d492e4b2457#:~:text=A%20humilha%C3%A7%C3%A3o%20repetitiva%20e%20de,ou%20mesmo%20para%20a%20morte.> Acesso em: 01 mai. 2023.

BRITO, Anne Carolline Rodrigues da Silva. **Diálogos entre Justiça Comunitária e Justiça Restaurativa**: um estudo a partir da experiência do Tribunal de Justiça do Distrito Federal e Territórios Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Direito da Faculdade de Direito, Universidade de Brasília, como requisito para a obtenção do título de Mestre em Direito. Brasília, 2022.

CALVO SOLER, Raúl. **Mapeo de conflictos**: técnica para la exploración de los conflictos. Barcelona: Gedisa, 2014.

CARVALHO, Mayara de. **Justiça restaurativa na comunidade**: uma experiência em Contagem-MG. [S.l.]: Independently published, 2019.

CARVALHO, Mayara de. **Justiça restaurativa em prática**: conflito, conexão e violência. Belo Horizonte: Instituto Pazes, 2021.

COSTA, Rosalina Moitta Pinto da. Limpando as lentes: o que é justiça restaurativa?. **Revista dos Tribunais**, vol. 1023/2021, p. 279-299, Jan. 2021.

CASTRO, Maria Letícia Lellis de Oliveira. **Justiça Restaurativa**: origem, desenvolvimento e fundamentos. Dissertação (mestrado) – Universidade Estadual Paulista (UNESP), Faculdade de Ciências Humanas e Sociais, Franca, 2020.

CHOMSKY, Noam. **O lucro ou as pessoas?** Neoliberalismo e ordem global. Tradução de Pedro Jorgensen Junior. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 1999.

CHRISTIE, Nils. Conflicts as property. **The British Journal of Criminology**. 1977.

DAVIS, Fania. **Raça e Justiça Restaurativa**: vidas negras, cura e transformação social nos EUA. Trad. Fernanda Ferreira Pradal. São Paulo: Palas Athenas, 2023.

DEJOURS, Christophe. **A banalização da injustiça social**. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

DEJOURS, Christophe. **Psicodinâmica do trabalho**: casos clínicos. Porto Alegre: Dublinense, 2017.

DEJOURS, Christophe. **A loucura do trabalho**: estudo de psicopatologia do trabalho. São Paulo: Cortez, 2010.

DOMINGUES, Gustavo Magalhães de Paula Gonçalves. Instrumentos extrajudiciais e judiciais de tutela coletiva na prevenção e repressão ao assédio moral coletivo. A atuação do Ministério Público do Trabalho. In: KALIL, Renan Bernardi; SILVA, Sofia Vilela de Moraes (Coord.). **Temas relevantes da atuação do Ministério Público do Trabalho**. Brasília: ESMPU, 2017, p. 73-98.

DOYAL, Len; GOUGH, Ian. **Una Teoria de las necesidades humanas**. 1ª ed. Barcelona: ICARIA, FUHEM, D.L. 1991.

EBERT, P. R. L.. Assédio moral organizacional no meio ambiente do trabalho. In: FELICIANO, Guilherme Guimarães; COSTA, Mariana Benevides da (Org.). **Curso de Direito Ambiental do Trabalho**. 1.ª ed. São Paulo - SP: Matrioska, 2021.

EBERLÉ, et al. Compreensões sobre o assédio moral no trabalho a partir da psicodinâmica do trabalho. In: SOBOLL, L. A. P.; GOSDAL, T. C. **Assédio moral interpessoal e organizacional: um enfoque interdisciplinar**. São Paulo: LTr, 2009. p. 105-138.

EL PAÍS. Redator: Thiago Domenici. **Dominic Barter**: “Nossa cultura tem medo do conflito”. Disponível em: <https://brasil.elpais.com/brasil/2019/06/08/politica/15600264.html>. Acesso: 12 jan. 2023.

EINARSEN, S. **The nature, causes and consequences of bullying at work: the Norwegian experience**. Pistes, Québec, vol. 7, n. 3, 2005.

ELLIOTT, Elizabeth M. **Segurança e Cuidado: justiça restaurativa e sociedades saudáveis**. São Paulo: Palas Athena. 2018.

EVANS, Katherine; VAANDERING, Dorothy. **Justiça Restaurativa na Educação: Promover responsabilidade, cura e esperança nas escolas**. São Paulo: Palas Athenas, 2018.

FARIA, José Henrique; MENEGHETTI, Francis Kanashiro. **Dissimulações discursivas e violência no trabalho**. Teatro de Sombras. Porto Alegre: SindBancários, 2011.

FELLEGI, Borbála; SZEGO, Dóra. **Handbook for facilitating Peacemaking circles**. União Europeia: 2010.

FLORES, Ana Paula Pereira; BRANCHER, Leoberto. Por uma justiça restaurativa para o século 21. CRUZ, Fabrício Bittencourt (org.). **Justiça restaurativa: horizontes a partir da resolução CNJ 225**. Brasília: CNJ, 2016, p. 91-128.

FORSYTH, Miranda, et al. A future agenda for environmental restorative justice? **The International Journal of Restorative Justice**, vol. 4(1), p. 17-40, 2021.

GALTUNG, Johan. Cultural Violence. **Journal of Peace Research**, 1990, p. 291-305.

GALTUNG, Johan. Violence, Peace, and Peace Research. **Journal of Peace Research**, Vol. 6, n.º 3, 1969, p. 167-191.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. São Paulo: Atlas, 2002.

GIMENEZ, Charlise Paula Colet; SPENGLER, Fabiana Marion. A justiça restaurativa como instrumento de fortalecimento da cultura de paz: uma nova perspectiva para a execução das medidas socioeducativas no Brasil. **Revista Brasileira de Políticas Públicas**, Brasília, DF, v. 8, n. 1, p. 243-259, abr. 2018.

GOSDALL, Thereza Cristina; SOBOLL; Lis Andréa Pereira (org). **Assédio moral interpessoal e organizacional**. São Paulo: LTR, 2009.

GUEDES, Márcia Novaes. **Terror psicológico no trabalho**. São Paulo: LTr, 2003.

GRAF, Paloma Machado; CAMPOS, Eliete Requerme de; PONTAROLO, Andréa Mendes. Justiça Restaurativa, Racismo e violência estrutural: por quem os sinos dobram? In: ORTH, Gláucia Mayara Niedermeyer. **Diálogos sobre justiça restaurativa: reflexões entre GEJUR/UEPG e CJR/OABSP**. Ponta Grossa: Texto e Contexto, 2021.

GRAF, Paloma Machado; GOMES, J. C. S. . Círculo de construção de paz no Brasil: uma prática dominante. In: ORTH, Gláucia Mayara Niedermeyer; GRAF, Paloma Machado (Orgs.). **Sulear a justiça restaurativa: as contribuições latino-americanas para a construção do movimento restaurativo**. Ponta Grossa: Texto e Contexto, 2020.

GRECCO, Aimée (Org.). **Práticas Restaurativas: um novo olhar para o conflito e a convivência**. São Paulo: Sattva, 2019.

GUSTIN, Miracy. **Das necessidades humanas aos direitos: ensaio de sociologia e filosofia do direito**. Belo Horizonte: DelRey, 1999.

HIRIGOYEN, Marie-France. **Assédio Moral: a violência perversa no cotidiano**. Tradução de Maria Helena Kuhner. 17 Ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2019.

HIRIGOYEN, Marie-France. **Assédio Moral: a Violência Perversa no Cotidiano**. Tradução de Maria Helena Kühner. 5. ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2002.

HIRIGOYEN, Marie-France. **Mal-estar no trabalho: redefinindo o assédio moral**. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2017.

HIRIGOYEN, Marie-France. **Abuso de fraqueza e outras manipulações**. Tad. Clóvis Marques. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2014.

HEINEMANN, Peter-Paul. **Mobbing: Gruppevold mot barn og voksne**. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag, 1973.

HOOKE, David Anderson. **Transformar comunidades: uma abordagem prática e positiva ao diálogo**. Trad. Luís Fernando Bravo de Barros. São Paulo: Palas Athenas, 2019.

JACCOUD, Mylène. Princípios, tendências e procedimentos que cercam a justiça restaurativa. In: SLAKMON, Catherine; VITTO, Renato Campos Pinto de; PINTO, Renato

- Sócrates Gomes (org.). **Justiça restaurativa**. Brasília, DF: Ministério da Justiça e Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento, 2005. p. 163-188.
- JARES, Xesús. **Educar para a paz em tempos difíceis**. Trad. Elizabete de Moraes Santana. São Paulo: Palhas Atenhas, 2007.
- JESUS, Joalice Maria Guimarães de. A fundamentação legal da justiça restaurativa, junto ao ordenamento jurídico brasileiro. In: CRUZ, Fabrício Bittencourt. **Justiça restaurativa: horizontes a partir da Resolução CNJ 225**. Brasília: CNJ, 2016.
- JOHNSTONE, Gerry; VAN NESS, Daniel W. (Orgs.). **Handbook of restorative justice**. Cullompton e Portland: Willan Publishing, 2007.
- LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Mariana Andrade. **Fundamentos da Metodologia Científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2017.
- LARA, Caio Augusto Souza. **A justiça restaurativa como via de acesso à justiça**. 2013. 101f. Dissertação (Mestrado em Direito) – Faculdade de Direito, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2013
- LEDERACH, John Paul. **Building Peace: sustainable reconciliation in divided societies**. Washington: United States Institute of peace press, 1997.
- LEDERACH, John Paul. **Transformação de conflitos**. Tradução de Tônia Van Acker. São Paulo: Palas Athena, 2012.
- LEYMANN, Heinz. **Board of Occupational Safety and Health in Stockholm**. Estocolomo, 1984.
- LORENZ, Konrad. **Sobre lá agresión: el pretendido mal**. Madrid: Siglo XXI, 2005.
- LIVING JUSTICE PRESS. **The Indigenous Origins of Circles and How NonNatives Learned About Them**. Disponível em: <https://livingjusticepress.org/origins-of-circles/>. Acesso em: 09 de jul. de 2023.
- LUCAS, Douglas César. Direito de Resistência e desobediência civil: História e Justificativa. **Revista Direito em Debate**, [S. l.], v. 8, n. 13, 2013.
- LYUBANSKY, Mikhail; BARTER, Dominic. A Restorative Approach to Interpersonal RacialConflict. **Peace Review**, 2011, 37 — 44.
- MACEDO, Júlia Palmeira; ADVINCULA, Maria Júlia Poletine; GRAF, Paloma Machado; SOARES, Yollanda Farnezes. Uma Justiça feminina? A brasilidade restaurativa construída por mulheres. In: SALLES, Virgínia Ostroski; WACHHOLZ, Larissa Aparecida; SMANIOTTO, Melissa Andreia. **Mulheres na pesquisa: reflexão sobre as mulheres em seus diversos espaços de atuação**. Ponta Grossa: Texto e Contexto, 2021.

MASLOW, Abraham H. **Motivação e Personalidade**. Tradução de Orlando Nogueira. Editoração de Wayne G. Holtzman e Gardner Murphy. 2ª Ed. Nova Iorque: Harper & Row, Publishers, 2010.

MARTINS, Janete Rosa; MENEGUZZI, Nelci Lourdes; CACIAMANI, Bianca Regina. Os conflitos trabalhistas e a possibilidade da submissão à justiça restaurativa. **Revista Vertentes do Direito**, 2021.

MARIETTO, Márcio Luiz. Observação participante e não participante: contextualização teórica e sugestão de roteiro para aplicação dos métodos. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**, vol. 17, núm. 4, p. 05-18, 2018.

MARSHALL, Chris; BOYACK, Jim; BOWEN, Helen. Como a justiça restaurativa assegura a boa prática? Uma abordagem baseada em valores. In: SLAKMON, Catherine; DE VITTO, Renato Campos Pinto; PINTO, Renato Sócrates Gomes (Orgs.). **Justiça restaurativa**. Brasília, DF: Ministério da Justiça e Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento, 2005. p. 267-277.

MARSHALL, Christopher D. Pelo Amor de Deus! Terrorismo, Violência Religiosa e Justiça Restaurativa. In: SLAKMON, Catherine; DE VITTO, Renato Campos Pinto; PINTO, Renato Sócrates Gomes (Orgs.). **Justiça restaurativa**. Brasília, DF: Ministério da Justiça e Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento, 2005. p. 413-438.

MARSHALL, Tony F. **Restorative justice**: an overview. London: Home Office, Information & Publications Group, 1999. Disponível em: [\[https://fbga.redguitars.co.uk/restorativeJusticeAnOverview.pdf\]](https://fbga.redguitars.co.uk/restorativeJusticeAnOverview.pdf). Acesso em: 03.02.2019.

MCCOLD, Paul; WACHTEL, Ted. Em Busca de um Paradigma: Uma Teoria de Justiça Restaurativa. **Restorative Practices - E-forum**. 2003.

MENDES, Luísa H. F. de; ROSENBLATT, Fernanda Fonseca. Misturando as lentes: os olhares da criminologia crítica e da teoria decolonial sobre a “nossa” justiça restaurativa. In: ORTH, Glaucia Mayara Niedermeyer; GRAF, Paloma Machado. **Sulear a justiça restaurativa Parte 2**: Por uma práxis decolonial. Ponta Grossa: Texto e Contexto, 2021.

MENDES, Danielle Cristina Bahniuk. **Justiça Restaurativa brasileira pelas lentes das epistemologias do sul**. Ponta Grossa: Texto e Contexto, 2020.

MORAIS, André Oliveira; NASCIMENTO, Grasiela Augusta Ferreira. O assédio moral organizacional na era da conexão permanente. **Revista do Tribunal Regional do Trabalho da 15ª Região**, n. 55, 2019.

MORRIS, Allison. Criticando os Críticos Uma breve resposta aos críticos da Justiça Restaurativa. In: SLAKMON, Catherine; VITTO, Renato Campos Pinto de; PINTO, Renato Sócrates Gomes (org.). **Justiça restaurativa**. Brasília, DF: Ministério da Justiça e Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento, 2005. p. 295-319.

MORRISON, Brenda. Justiça restaurativa nas Escolas. In: SLAKMON, Catherine; VITTO, Renato Campos Pinto de; PINTO, Renato Sócrates Gomes (org.). **Justiça**

restaurativa. Brasília, DF: Ministério da Justiça e Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento, 2005. p. 295-319.

MORRISON, Brenda. Justiça Restaurativa na educação: mudar de lentes nos três “R”s da educação, 2016, p. 37. In BELLO, Enzo; SALM, João (Orgs.). **Cidadania, justiça restaurativa e meio ambiente: um diálogo entre Brasil, Estados Unidos, Canadá, Espanha e Itália.** Rio de Janeiro: Lumen Juris, 2016.

MUÇOUÇA, Renato de Almeida Oliveira. **Assédio Moral Coletivo nas Relações de Trabalho: uma análise sob a perspectiva dos direitos humanos fundamentais dos trabalhadores.** 2009. 216f. Dissertação (Mestrado em Direito) - Faculdade de Direito, Universidade Federal de São Paulo, São Paulo.

MUNCK, Gerardo L. Building Democracy: Which Democracy? Ideology and Models of Democracy in Post-Transition Latin America. **Government and Opposition**, vol. 50, n.º 3, p. 364–393, 2015.

MULLET, Judy H.; AMSTUTZ, Lorraine Stutzman. **Disciplina restaurativa para escolas: responsabilidade e ambientes de cuidado mútuo.** Tradução de Tônia Van Acker. São Paulo: Palas Athena, 2020.

MUNIZ, Laryssa Angélica Copack; ORTH, Glaucia Mayara Niedermeyer; DIAS, Rodrigo. A ética do cuidado e os desafios da justiça restaurativa no Brasil. In: ORTH, Glaucia Mayara Niedermeyer; GRAF, Paloma Machado (Orgs.). **Sulear a justiça restaurativa: as contribuições latino-americanas para a construção do movimento restaurativo.** Ponta Grossa: Texto e Contexto, 2020.

NUNES, Thiago Soares; TOLFO, Suzana da Rosa; ESPINOSA, Leonor María Cantera. Uma cultura de assédio moral ou um assédio moral cultural?. In: OLIVEIRA, Renato Tocchetto de [et al.]. (Org). **Assédio moral no trabalho: fundamentos e ações.** Florianópolis, SC: Lagoa, 2017.

NERI, Bianca Garcia. **Justiça Restaurativa, Diálogo e Consenso: adequações e inadequações nos rituais judiciais de administração de conflitos a partir das infrações de menor potencial ofensivo.** Belo Horizonte: Dialética, 2020.

OLIVEIRA, Frederico José Santos de. **Círculo restaurativo e procedimento judicial: análise de uma axiologia (as) simétrica.** Caruaru/PE: Asces, 2019.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS. Conselho de Econômico e Social. **Resolução n.º 1999/26 de 28 de julho de 1999.** Disponível em: https://www.un.org/ecosoc/sites/www.un.org.ecosoc/files/files/en/2017doc/ecosoc-resolutionsand-decisions_1946-2000.pdf. Acesso: 05 de julho de 2022.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS. Conselho de Econômico e Social. **Resolução n.º 2000/14 de 27 de julho de 2000.** Disponível em: https://www.un.org/ecosoc/sites/www.un.org.ecosoc/files/files/en/2017doc/ecosoc-resolutionsand-decisions_1946-2000.pdf. Acesso: 05 de julho de 2022.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS. Conselho de Econômico e Social. **Resolução n.º 2002/12 de 24 de julho de 2002**. Disponível em: http://www.juridica.mppr.mp.br/arquivos/File/MPRestaurativoEACulturadePaz/Material_de_Apoyo/Resolucao_UNU_2002.pdf. Acesso: 05 de Julho de 2022.

ORTH, Gláucia Mayara N.; GRAF, Paloma Machado. Violências, Trauma psicossocial e Brasil: velha roupa colorida?. In: ORTH, Gláucia Mayara Niedermeyer; GRAF, Paloma Machado. **Sulear a Justiça Restaurativa: as contribuições latino-americanas para a construção do movimento restaurativo**. Ponta Grossa: Texto e Contexto, 2020.

OUDSHOORN, Judah; AMSTUTZ, Lorraine Stutzman; JACKETT, Michellhe. **Justiça Restaurativa em casos de abuso sexual: esperança na superação do trauma**. Trad. Tônia Van Acker. São Paulo: Palas Athena, 2019.

PAMPLONA FILHO, Rodolfo; SANTOS, Claiz Maria Pereira Gunça dos. **Assédio Moral Organizacional: presencial e virtual**. São Paulo: Saraiva Educação, 2020.

PFEFFER, Jeffrey. **Morrendo por um salário: como as práticas modernas de gerenciamento prejudicam a saúde dos trabalhadores e o desempenho da empresa – e o que podemos fazer a respeito**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2019.

PINTO, Caroline Rafaela de. **Assédio Moral Organizacional e Política de metas: uma análise sobre o abuso do poder empregatício em modelos de gestão empresarial e suas repercussões**. 2018. 126f. Monografia (Bacharelado em Direito), Faculdade de Direito, Universidade Federal da Bahia, Salvador.

PADOVANI, Alessandro; CIAPPI, Silvio. Modelos de mediação e justiça juvenil – a justiça restaurativa. **Rev. Bras. Adolescência e Conflitualidade**, v. 6. 2012. p. 177-197.

PENIDO, Egberto de Almeida. Cultura de paz e justiça restaurativa: uma jornada de alma. PELIOZZI, M. L. (org.). **Justiça Restaurativa: Caminhos para a pacificação social**. Caxias do Sul/RS: EDUCS; Recife/PE: UFPE, 2019, p. 69-85.

PELIZZOLI, Marcelo L. Cultura de Paz Restaurativa. PELIZZOLI, M. L. (org.). **Justiça Restaurativa: Caminhos para a pacificação social**. Caxias do Sul/RS: EDUCS; 2016.

PEREIRA, Potyara A. P. **Necessidades humanas: subsídios à crítica dos mínimos sociais**. 2. Ed. São Paulo: Cortez, 2002.

PRANIS, Kay. **Círculos de justiça restaurativa e de construção da paz: guia do facilitador**. Tradução de Fátima de Bastiani. Porto Alegre: Escola Superior da Magistratura da Associação dos Juízes do Rio Grande do Sul, 2011a.

PRANIS, Kay. **Processos circulares**. São Paulo: Palas Athena, 2011b.

PRANIS, Kay. Contando nossas histórias e mudando nossas vidas. In: BELLO, Enzo; SALM, João (Orgs.). **Cidadania, justiça restaurativa e meio ambiente: um diálogo entre Brasil, Estados Unidos, Canadá, Espanha e Itália**. Rio de Janeiro: Lumen Juris, 2016a.

PRANIS, Kay. **Guia de Práticas Circulares no Coração da Esperança: O uso de Círculos de Construção de Paz para Desenvolver a Inteligência Emocional, Promover a Cura e Construir Relacionamentos Saudáveis.** Ministério Público do Paraná. 2014.

PRANIS, Kay. Repensando as correções Comunitárias: valores restaurativos e um papel expandido para a comunidade. In: BELLO, Enzo; SALM, João (Orgs.). **Cidadania, justiça restaurativa e meio ambiente: um diálogo entre Brasil, Estados Unidos, Canadá, Espanha e Itália.** Rio de Janeiro: Lumen Juris, 2016b.

PRANIS, Kay. **Processos Circulares de Construção de Paz.** Tradução de Tânia Van Acker. São Paulo: Palas Athena, 2010.

PRANIS, Kay. Individual and Collective Accountability in a Restorative Framework. **Adult Redeploy Illinois All-Sites Summit.** Nov. 2018.

PRANIS, Kay. **Círculos em Movimento: construindo uma comunidade escolar restaurativa.** Porto Alegre: Ajuris. 2019.

PRANIS, Kay; STUART, Barry; WEDGE, Mark. **Peacemaking circles: from crime to community.** Minnesota, US: Living Justice Press, 2003.

PRANIS, Kay; BALL, Jennifer; CALDWELL, Wayne. **Doing democracy with circles: engaging communities in public planning.** Minnesota: Living Justice Press, 2010.

PRANIS, Kay. **Manual para facilitadores de círculos.** Comisión Nacional para el Mejoramiento de la Administración de Justicia. 2009.

ROLIM, Marcos. Justiça Restaurativa e Assédio Moral. **Revista Novos Estudos Jurídicos**, vol. 26, n.º 2, 2021.

RAMOS, Hebe P. **Acesso à justiça e princípio da efetividade por meio do modelo de justiça restaurativa: em busca da restauração do tecido social na aplicação das medidas socioeducativas.** 2016. 141f. Dissertação (Mestrado em Direitos Humanos), Programa de Pós-Graduação em Direitos Humanos, Universidade Federal de Pernambuco, Recife.

ROSENBLATT, Fernanda Fonseca. Um olhar crítico sobre o papel da comunidade nos processos restaurativos. **Sistema Penal & Violência**, Porto Alegre, v. 6, jan./jun. 2014.

ROSENBERG, Marshall B. **Juntos podemos resolver essa briga: paz e poder na resolução de conflitos.** Tradução de Tânia Van Acker. São Paulo: Palas Athena, 2020.

ROSENBERG, Marshal B. **Comunicação Não Violenta: Técnicas para aprimorar relacionamentos pessoais e profissionais.** 5 ed. São Paulo: Ágora, 2021.

SERRELS, Valerie Luna. Radical relationalism: restorative justice with the Earth. In: LEWIS, Ted; STAUFFER, Carl. **Listening to the movement: essays on new growth and new challenges in restorative justice.** Eugene, OR: Cascade Books, 2021.

SILVA, Sandoval Alves da. **O Ministério Público e a Concretização de Direitos Humanos**. Salvador: JusPodivm, 2016.

SILVA, Sandoval Alves da; ALVES, Camille de Azevedo; SIQUEIRA, João Renato Rodrigues. Análise crítica acerca da possibilidade de aplicação da justiça restaurativa pelo ministério público do trabalho. **Revista Meritum**, vol. 15, n. 1, p. 280- 301, jan./abr. 2020.

SILVA, Sandoval Alves da; MARANHÃO, Ney; ALVES, Camille de Azevedo. Aplicação dos círculos restaurativos em casos de assédio moral laboral. **Revista de Direito do Trabalho**, vol. 225/2022, p. 159 – 186, Set – Out, 2022.

SILVA, Sandoval Alves da; ALVES, Camille de Azevedo; SIQUEIRA, João Renato Rodrigues. Mitigação da voluntariedade: uma análise da vedação de intimação judicial para práticas restaurativas. **Revista eletrônica de Direito Processual**, v. 22, n. 2, 2021.

SILVA, Karina D. R.. **Justiça Restaurativa e sua aplicação no Brasil**. 2007. Monografia (Bacharelado em Direito) - Faculdade de Direito, Universidade de Brasília, Brasília.

SILVA, Sandoval Alves da; ALVES, Camille de Azevedo; NUNES, Rebeca de Paula. A intervenção do amicus curiae como técnica gradual e cooperativa nos processos estruturais e por quesitos. **Revista de Lex Magister de Direito Processual**, 2022.

SILVA NETO; Nirson Medeiros da. **Justiça restaurativa e(m) conflitos étnico-raciais: estudo em torno de um quilombo na Amazônia brasileira**. Belo Horizonte: Dialética, 2011.

SILVA NETO; N. M. da. Métodos consensuais de gestão de conflitos e a concretização de direitos socioambientais. **Justiça Restaurativa e conflitos socioambientais na Amazônia brasileira**. Módulo V do curso de aperfeiçoamento à distância. 2022.

SILVA NETO, Nirson Medeiros da; SANTOS, Alessandro de Oliveira dos. Justiça restaurativa e conflitos sociais envolvendo comunidades tradicionais na Amazônia brasileira: um estudo de caso no município de Santarém, Pará. **Revista Ciências da Sociedade**, v. 2, n. ja-ju 2018, p. 238-259, 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.30810/rcs.v2i3.629>. Acesso em: 08 jan. 2023.

SILVA NETO; Nirson Medeiros da; MEDEIROS, Josineide Gadelha Pamplona. Justiça Restaurativa, identidade, conflitos: reflexões a partir de experiências na Amazônia brasileira. In: ORTH, Glaucia Mayara Niedermeyer; GRAF, Paloma Machado (Orgs.). **Sulear a justiça restaurativa: as contribuições latino-americanas para a construção do movimento restaurativo**. Ponta Grossa: Texto e Contexto, 2020.

SILVA NETO; Nirson Medeiros da; MEDEIROS, Josineide Gadelha Pamplona. **Da cultura da violência ao movimento da justiça restaurativa: notas introdutórias**. 2020. (Desenvolvimento de material didático ou instrucional - Material didático ou instrucional).

SILVA NETO; Nirson Medeiros da; MEDEIROS, Josineide Gadelha Pamplona. Uma abordagem expandida de Justiça Restaurativa. **Justiça Restaurativa: perspectivas a partir da Justiça Federal**, 2022.

SILVA NETO; Nirson M. da; MEDEIROS, Josineide G. P.; GUIMARÃES, J. L. C. Justiça restaurativa e desenvolvimento sustentável na amazônia: uma revisão teórica preliminar. In: MELO, Sérgio; BRASILEIRO, Tânia S. A. (Org.). **Sociedade, natureza e desenvolvimento na Amazônia**, Volume II. 1ed. Curitiba: CRV, 2020, v. 2, p. 335-362.

SILVA NETO, Nirson Medeiros da; MEDEIROS, Josineide Gadelha Pamplona; EVANGELISTA, I. A. S. Círculos de paz: a construção de práticas restaurativas no município de Santarém, Estado do Pará, Brasil. In: I Seminário Internacional de Mediação de Conflitos e Justiça Restaurativa, 2013, Santa Cruz do Sul. **Anais do I Seminário Internacional de Mediação de Conflitos e Justiça Restaurativa**. Santa Cruz do Sul: Universidade de Santa Cruz do Sul, 2013.

SILVA NETO; Nirson Medeiros da; MEDEIROS, Josineide Gadelha Pamplona. Política judiciária de justiça restaurativa: dos marcos político-normativos nacionais à implementação no Tribunal de Justiça do Pará. **A Leitura**: Belém, p. 90-101, dez. 2021.

SILVA NETO; Nirson Medeiros da; MEDEIROS, Josineide Gadelha Pamplona. Justiça Restaurativa: Um caminho para o enfrentamento e a prevenção da violência doméstica/familiar contra a mulher no Estado do Pará. **Revista Ciências da Sociedade (RCS)**, Vol. 3, n. 6, p.151- 172, Jul/Dez 2019.

SCHLEMMER, Silvia do Nascimento. **Meio ambiente do Trabalho e a do assédio moral organizacional**: uma análise aplicada às instituições financeiras. 2013. 76f. Monografia (Bacharelado Direito), Centro de Ciências Sociais e Humanas, Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, Rio Grande do Sul.

SCHIRCH, Lisa. **Construção Estratégica de Paz**. São Paulo: Palas Athena, 2019.

SCHIRCH, Lisa; CAMPT, David. **Diálogo para assuntos difíceis**: um guia prático de aplicação imediata. Trad. Tânia Van Acker. São Paulo: Palas Athenas, 2018.

SOBOLL, Lis Andrea. **Assédio Moral/Organizacional**: Uma Análise da Organização do Trabalho. 1ª ed. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2008.

SOUSA JUNIOR, José Geraldo de. **O Direito achado na rua**: concepção e prática. V. 2. Rio de Janeiro: Lumen Juris, 2015.

SPENGLER, Fabiana Marion; SPENGLER NETO, Theobaldo. O “tempo da jurisdição” e o “tempo da mediação”: a(s) verdade(s) conflitiva(s) e o seu tratamento. **Revista do Direito, Santa Cruz do Sul** jul. 2008, p. 99-118.

SZEKUT, Dheiziane; GRAF, Paloma M.; MOTTA, Raquel Aline R.; MANDALOZZO, Silvana de Souza Netto. Justiça restaurativa socioambiental: impasses, avanços e perspectivas. In: ORTH, Gláucia Mayara N. **Diálogos sobre justiça restaurativa**: reflexões entre GEJUR/UEPG e CJR/OABSP. Ponta Grossa: Texto e Contexto, 2021.

STAUFFER, Carl; JOHONNA, Turner. The new generation of restorative justice. In: GAVRIELIDES, Theo (Ed.). **Routledge international handbook of restorative justice**. Abingdon: Routledge, 2019.

TARTUCE, Fernanda. **Mediação nos conflitos civis**. 4º. ed., rev., atual. e ampl. Rio de Janeiro: Forense; São Paulo: MÉTODO: 2015.

TONCHE, Juliana. Justiça Restaurativa e racionalidade penal moderna: uma real inovação em matéria penal. **Revista dos Estudos Empíricos do Direito**, jan 2016, p. 129-143.

TORRES CARRILLO, Alfonso. **El retorno a la comunidad**: problemas, debates y desafíos de vivir juntos. Bogotá: El Búho, 2013.

TOEWS, Barb. **Justiça restaurativa para pessoas na prisão**: construindo as redes de relacionamento. Trad. de Ana Sofia S. de Oliveira. São Paulo: Palas Athena, 2019.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO PARÁ. Núcleo Permanente de Métodos Consensuais de Solução de Conflitos. **Apresentação da Coordenadoria de Justiça Restaurativa**. 01 de jun. de 2021. Disponível em: <https://www.tjpa.jus.br/PortalExterno/institucional/Justica-Restaurativa/694277-apresentacao.xhtml>. Acesso em: 27 de ago. de 2023.

TURNER, Johonna. Race, gender and Restorative Justice: ten gifts of a critical race feminist approach. **Richmond Public Interest Law Review**, vol. 23.

UNITED NATIONS. United Nations office on drugs and crime. **Handbook on Restorative Justice Programmes**. 2ª Ed. UN: Vienna, 2020.

VINYAMATA, Eduard. **Conflictología**: curso de resolución de conflictos. 5.ª Ed. Barcelona: Editorial Planeta, 2020.

ZEHR, Howard. **Justiça restaurativa**. Tradução de Tônia Van Acker. Ed. ampl. e atual. São Paulo: Palas Athena, 2015.

ZEHR, Howard. **Trocando as lentes**: um novo foco sobre o crime e a justiça. Tradução de Tônia Van Acker. São Paulo: Palas Athena, 2012.

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

WALGRAVE, Lode. From community to dominion: in search of social values for restorative justice. KERNER, Hans-Jurgen; WEITEKAMP; Elmar G. **Restaurativa Justice**: theoretical foundations. Oregon: Willan Publishing, 2002.

WINTERS, Alaina. Using Talking Circles in the classroom. **Hertland Community College**. 2010. Disponível em: <chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.heartland.edu/documents/idc/talkingcircleclassroom.pdf>. Acesso em: 20 abr. 2023.

YODER, Carolyn. **A Cura do Trauma**: Quando a violência ataca e a segurança comunitária é ameaçada. São Paulo: Palas Athenas, 2018.

APÊNDICE A - LISTA DE IMAGENS

Imagem 01	33
Imagem 02	145
Imagem 03	146
Imagem 04	146
Imagem 05	150
Imagem 06	151
Imagem 07	153
Imagem 08	160
Imagem 09	160
Imagem 10	170
Imagem 11	170
Imagem 12	172
Imagem 13	174
Imagem 14	176
Imagem 15	180
Imagem 16	180
Imagem 17	181
Imagem 18	181
Imagem 19	183

APÊNDICE B - LISTA DE PLANO DE CÍRCULOS

Plano de Círculo 01-----	157
Plano de Círculo 02-----	167
Plano de Círculo 03-----	178
Plano de Círculo 04-----	185