

JUSTIÇA RESTAURATIVA INSTITUCIONAL

INSTITUTIONAL RESTORATIVE JUSTICE

Cláudia Marlise da Silva Alberton*

RESUMO

O presente trabalho tem por objetivo apresentar a proposta de uma política de justiça restaurativa institucional, voltada para a prevenção e enfrentamento dos conflitos internos e externos nas instituições a partir da experiência desenvolvida pelos Círculos de Conversa no contexto da Justiça Federal da 4ª Região, bem como a ligação direta e necessária entre a mediação, justiça restaurativa e direitos humanos para a retomada da missão e do espírito organizacional.

A partir das reflexões sobre o conflito surge a possibilidade de identificar caminhos para o diálogo, que perpassam a reaprendizagem da comunicação, a busca de uma cultura de paz e não-discriminação e a transformação de um sistema de produção para uma circularidade de cooperação.

Palavras-chave: Justiça Restaurativa. Mediação. Círculos de Construção de Paz. Direitos humanos. Instituições públicas.

ABSTRACT

The aim of this paper is to present a proposal for an institutional restorative justice policy, aimed at preventing and dealing with internal and external conflicts in institutions, based on the experience developed by the Conversation Circles in the context of the Federal Court of the 4th Region, as well as the direct and necessary link between mediation, restorative justice and human rights in order to recover the organizational mission and spirit.

From the reflections on the conflict, we have the possibility of identifying paths for dialog, which include re-learning communication, the search for a culture of peace and non-discrimination and the transformation of a production system into a circularity of cooperation.

Keywords: Restorative Justice. Mediation. Peacebuilding Circles. Human rights. Public institutions.

Recebido: 16/11/2024 Aceito: 20/03/2026

INTRODUÇÃO

A Justiça Restaurativa, reconhecida como política por meio do projeto de implementação previsto na Resolução nº 225/2016 do Conselho Nacional de Justiça, e nos termos da própria legislação, 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.

Assim, entendemos desde pronto a Justiça Restaurativa como forma de ver e experienciar as relações, orientada de forma sistêmica com um objetivo comum de pacificação e bem-estar.

* Mediadora Judicial e Facilitadora de Círculos de Construção de Paz e Justiça Restaurativa. Coordenadora pelo Rio Grande do Sul do Círculos de Conversa da Justiça Federal da 4ª Região. Analista Judiciária - Seção Judiciária do Rio Grande do Sul. Mestra em Direito Público E-mail: claudiamsalberton@gmail.com

Nos fatores relacionais, conseguimos nos enxergar como parte do processo, e não como mero objetos receptores, o que torna as práticas restaurativas uma filosofia viva, pulsante, que se retroalimenta a partir dos fenômenos sociais, culturais, políticos e econômicos, porque assim também é a nossa existência como humanidade.

A partir dos princípios norteadores da justiça restaurativa, em grande parte oriundos da Resolução 125/2010 do CNJ que regulamenta a atividade da mediação no Brasil, destacamos a voluntariedade, a confidencialidade e o protagonismo dos envolvidos como ponte para a justiça restaurativa institucional, que possui como diferencial ainda a autorresponsabilização.

Assim, a proposta de uma justiça restaurativa institucional é tema instigante, que traz em seu bojo reflexões anteriores sobre a mediação institucional e a necessidade de iniciar diálogos sensíveis dentro das instituições.

Esta aplicação institucional da justiça restaurativa tem por objetivo o tratamento do conflito a partir do estudo e análise da complexidade que permeia as relações humanas. Cada ser é único, com suas particularidades e sistemas, e acreditamos que a partir das conexões é que temos a oportunidade de tratar as questões institucionais.

A experiência do Círculos de Conversa no contexto da Justiça Federal da 4ª Região, prática iniciada em 2020, nos mostra que a criação de espaços de diálogo, reflexão e compartilhamento de poder é possível, saudável e necessária, podendo servir quicá de modelo para ser replicado em outras instituições.

Acreditamos que as transformações efetivas são aquelas que não possuem um início, meio e fim, mas que são – em si – um processo, um *continuum*, uma experiência circular em constante revisão, para algo maior e melhor, interna e externamente, e é nesta perspectiva que o presente trabalho foi desenvolvido.

A METODOLOGIA CIENTÍFICA UTILIZADA

O presente trabalho, ao propor uma política de justiça restaurativa institucional, foi desenvolvido com base em uma abordagem metodológica predominantemente qualitativa, descritiva e propositiva. Nossa metodologia não se configura como um estudo empírico com coleta de dados primários através de métodos quantitativos controlados, mas sim como uma elaboração conceitual e um modelo de aplicação derivado da análise de uma experiência institucional já consolidada e de uma robusta fundamentação teórica.

A construção desta proposta metodológica se assenta sobre os seguintes pilares:

a) Estudo de Caso e Análise da Experiência Institucional (Círculos de Conversa).

A pedra angular deste estudo reside na análise detalhada da experiência dos Círculos de Conversa no contexto da Justiça Federal da 4ª Região, uma prática iniciada em 2020. Essa experiência é apresentada como um modelo já consolidado e, inclusive, reconhecido como política pela Resolução nº 87/2021 da Justiça Federal da 4ª Região.

A descrição dos Círculos de Conversa abrange sua origem orgânica, diretrizes de funcionamento, desenvolvimento coletivo, horizontal e colaborativo de todas as atividades e formação, letramento e supervisão de práticas continuadas.

Destaca seus três eixos de atuação: Círculos de Conversa Temáticos, Conversas Necessárias (focadas em direitos humanos e discriminação), e Círculos de Conversa para Equipes de Trabalho,

identificando princípios e valores essenciais, como cultura de paz, comunicação não-violenta, direitos humanos, conexão, potência e o espaço de saberes que os círculos proporcionam.

Apresenta resultados e dados de envolvimento desde 2020, quantificando o número de rodadas e círculos realizados, o que demonstra a materialização da prática ao longo dos anos. Essa experiência serve, portanto, como o alicerce prático para a formulação da política de justiça restaurativa institucional proposta, atuando como um modelo para ser replicado em outras instituições.

b) Revisão Bibliográfica e Fundamentação Teórica:

O trabalho é fundamentado em uma extensa revisão de literatura, dialogando com autores e conceitos relevantes nas áreas de justiça restaurativa (ZEHR, 2008), mediação, comunicação (ROSENBERG, 2010; ROSENBERG, 2019), gestão de conflitos (LEDERACH, 2012), dinâmicas de poder (FERREIRINHA; RAITZ, 2010) e abordagens sistêmicas (ALBERTON, 2018; SCHAMER, 2018 *apud* NOBUSADA, 2023).

Esta revisão é indispensável para contextualizar a proposta dentro do campo de conhecimento existente, oferecer aprofundamento conceitual e sustentar as reflexões sobre a aplicação da justiça restaurativa além da esfera criminal, como uma filosofia de entendimento das relações e dos conflitos.

c) Análise Conceitual e Reflexão Filosófica

O estudo empreende uma profunda reflexão sobre os conceitos que permeiam a justiça restaurativa e sua aplicação institucional. Isso inclui:

- A compreensão da justiça restaurativa não apenas como um conjunto de técnicas, mas como uma filosofia de vida e de relações.
- A análise das dinâmicas de poder dentro das instituições, diferenciando o “poder sobre” do “poder com”, e propondo o equilíbrio dessas relações através da perspectiva transformativa.
- A exploração da importância da comunicação, destacando a Comunicação Não - Violenta de Marshall Rosenberg e os tipos de escuta da Teoria U de Otto Scharmer.
- O desenvolvimento do conceito de “justiça restaurativa confluyente”, que busca a união e o fortalecimento de diversas abordagens (mediação, conciliação, direitos humanos, inovação) para uma construção de saberes que transcende a burocracia organizacional.

d) Caráter Descritivo e Propositivo

O objetivo central do trabalho é apresentar uma proposta de política de justiça restaurativa institucional. Para tanto, o estudo descreve os elementos e fundamentos dessa política, explica como ela pode ser aplicada na gestão de conflitos e pessoas, e propõe um modelo de atuação que visa à pacificação e ao bem-estar organizacional. A natureza propositiva manifesta-se na identificação de “caminhos para o diálogo” e para a “transformação de um sistema de produção para uma circularidade de cooperação”.

e) Perspectiva Sistêmica e Transdisciplinar

A análise é guiada por uma perspectiva sistêmica, compreendendo as instituições e as relações humanas como um complexo de interconexões. A Resolução 225/2016 do CNJ, que fundamenta a Justiça Restaurativa, é citada por prever uma abordagem sistêmica e transdisciplinar. O trabalho defende que essa perspectiva permite um “novo olhar” e uma “transformação interna” que precede a “mudança estrutural”.

Em suma, a metodologia empregada integra a prática vivenciada nos Círculos de Conversa como estudo de caso com uma sólida fundamentação teórico-conceitual, permitindo a descrição de um

modelo e a proposição de uma política que busca a transformação das relações institucionais para uma cultura de diálogo, cooperação e paz. O estudo, assim, se apresenta como uma provocação à reflexão e um convite à ampliação da política de justiça restaurativa no âmbito das instituições públicas.

JUSTIÇA RESTAURATIVA E A DINÂMICA DAS RELAÇÕES DE PODER NAS INSTITUIÇÕES

O termo Justiça Restaurativa vem sendo elaborado ao longo dos últimos anos como uma tarefa ainda em construção, sendo uma potente filosofia de entendimento das relações e dos conflitos, possibilitando o diálogo entre todos os envolvidos em uma determinada situação que precisa de respostas, de consenso e/ou entendimento.

Por meio dos princípios orientadores de corresponsabilidade, reparação de danos, atendimento às necessidades de todos os envolvidos, informalidade, voluntariedade e imparcialidade, as práticas restaurativas têm também por características a participação, o empoderamento, a consensualidade, a confidencialidade, a celeridade e a urbanidade.

A “lente restaurativa”, preconizada por ZEHR (2008), é um convite a olhar a Justiça Restaurativa para além do crime, e ocupa uma posição de filosofia, uma inteligência social. Isso porque a Justiça Restaurativa busca o entendimento a partir do lugar de fala de cada um, como envolvimento da comunidade, do coletivo que é afetado pelas ações dos indivíduos que o compõem.

A realidade das relações sociais, e, portanto, o nascedouro de grande parte dos conflitos, está muito além de códigos de conduta, permeando o entendimento de que somos nossas histórias e também resultado não apenas de nossas escolhas, mas do nosso ambiente.

Nesse sentido, podemos traçar um paralelo das relações sociais com as relações institucionais a partir das relações de poder, pois tanto em um quanto no outro, se estamos nos propondo a um pensar restaurativo, não podemos ignorar as relações de poder hierárquicas que configuram a regra do jogo institucional.

Pensando na etimologia da palavra poder, temos a noção de autoridade. Assim, na prática, a palavra exprime força, persuasão, controle, regulação, sendo as relações de poder em Michel Foucault retratadas como execução de uma ação que é exercida sobre algo ou alguém, o que se observa de forma muito clara no âmbito de estruturas hierárquicas, nas quais temos alguém / grupo que comanda e outros (indivíduos ou grupos) que são comandados. (FERREIRINHA, RAITZ, 2010)

Neste ponto, estamos tratando as relações institucionais e hierárquicas como um poder sobre, motivo pelo qual Foucault tece críticas ao aparelho institucional com um objetivo maior de reflexão sobre esse viés de eficiência e utilidade econômica do indivíduo através da ordem disciplinar, formatando sujeitos em modelos que não validam a subjetividade do ser, mas buscando o controle, a obediência e, consequentemente, poder sobre, ao invés do poder com (ou ainda o poder para). Para Foucault (2008):

Corpos dóceis são corpos maleáveis e moldáveis, o que significa que, por um lado, a disciplina se submete ao corpo num ganho de força pela sua utilidade; e, por outro lado, perde força pela sua sujeição à obediência política. (FOUCAULT, 2008, p. 119)

A partir da identificação das relações de poder em estruturas hierarquizadas como é o caso do Poder Judiciário, também é possível compreender a possibilidade de uma coexistência no modelo de gestão a partir de uma perspectiva restaurativa de mudança das dinâmicas de poder.

Marshall Rosenberg ao tratar sobre a linguagem de paz no âmbito corporativo, nos traz a reflexão de que essa mudança das dinâmicas de poder é um processo que inicia com a tomada de consciência de que a mudança deve iniciar em cada um, e no âmbito interno.

Se quisermos que nossos esforços para promover mudança sejam eficazes, é recomendável ter consciência de que precisamos nos trabalhar internamente. E quando estivermos fazendo isso, também será necessário olhar para fora e identificar as mudanças que gostaríamos que ocorresse no mundo. (ROSENBERG, 2019, p. 107)

No entender do autor, instituições eficazes são, portanto, instituições que abrem espaços para a diversidade, a inclusão e a inovação, sendo que tais espaços podem ser criados através de um modelo de atuação institucional restaurativa.

Assim, o papel da justiça restaurativa é justamente trazer o equilíbrio nas relações de poder (inclusive no âmbito institucional), buscando a integração de todos os atores envolvidos para espaços de diálogo e consenso em uma perspectiva transformativa.

A justiça restaurativa deixa de ser uma técnica ou um procedimento, mas passa a ser um modelo de atuação institucional, uma prática institucional diária, vislumbrando possibilidade sem todos os campos de atuação que envolverem tomadas de decisão, planejamento e gestão.

Na Justiça Federal da 4ª Região, a Resolução 87/2021 impulsionou a aplicação prática da Justiça Restaurativa através da implementação de um sistema de macrogestão que já iniciou de forma horizontal e colaborativa, com a participação de magistrados e servidores da Justiça Federal com prévia e aprofundada trajetória em justiça restaurativa, destacando já em seu art. 2º os fundamentos da Política:

Art. 2º A Política de Justiça Restaurativa no âmbito da Justiça Federal da 4ª Região funda-se: I – na complementariedade ao modelo tradicional de prestação jurisdicional e de tratamento de demandas internas à Instituição; II – na busca pela conscientização sobre os fatores relacionais, sociais e institucionais motivadores de conflitos e violência; III – na participação de todos os envolvidos, direta e indiretamente, no processo e na construção da solução adequada ao caso, a partir de um conjunto de ações e de projetos coordenados e direcionados; IV – em abordagens sistêmicas e transdisciplinares, que oportunizem uma perspectiva dos fenômenos a partir das suas interconexões; V – no caráter amplo e abrangente quanto às práticas restaurativas e às possibilidades de enfoque restaurativo no tratamento de conflitos e relacionamentos interpessoais.¹

Analisando os fundamentos da política de Justiça Restaurativa, conseguimos identificar muitas oportunidades de atuação: relações entre os integrantes, propósito da organização e capacidades.

A partir dos fundamentos e com uma estrutura bem organizada, podemos identificar muitos pontos de atuação interna e externa, considerando os três grandes domínios que compõem a estrutura de uma entidade: “o das relações entre os integrantes; o de propósito da organização que, em relação ao Poder Judiciário corresponde à prestação jurisdicional, e o das capacidades, ou seja, dos recursos, tecnologias, memória e culturas disponíveis na organização.” (ALBERTON, 2018, p. 874-875).

Não é possível desconsiderar a cultura organizacional que corresponde ao sistema compartilhado pelos membros da organização e que lhe dá uma identidade coletiva (ALBERTON, 2018) e, nessa perspectiva, o Poder Judiciário – que tem por missão constitucional a pacificação social – não pode fechar os seus olhos à missão organizacional de pacificação institucional.

Iniciativas como a inserção das práticas restaurativas na gestão de pessoas e o incentivo a projetos voltados para a escuta e o diálogo na instituição demonstram que no poder judiciário federal da

¹ Art. 2º da Resolução CNJ nº 225, de 31 de maio de 2016.

4ª região existe espaço para esse modelo de justiça restaurativa institucional que aqui nos propomos a defender.

A partir da janela do Poder Judiciário, observamos inicialmente que a tomada de decisão jurisdicional é considerada resultado de uma ação individual (juiz que decide)² ou coletiva por pares (colegiado nos Tribunais); porém utilizando uma lente sistêmica para observar dessa mesma janela, verificamos que para além da decisão judicial existe um campo – subjetivo e objetivo – que envolve não apenas o magistrado, mas toda a sua equipe de trabalho.

Equipes que encontram espaços de comunicação abertos possibilitam a oxigenação de informações, ideias e entendimentos, sendo um nascedouro de oportunidades de reflexão.

O espaço do possível é o berço da criatividade para o impossível, do inovador, do que está além do tempo da lei (passado), mas que atende a necessidade do hoje e a perspectiva do amanhã, o que também se aplica na gestão de processos e no alcance social da decisão judicial.

Essa atuação restaurativa possibilita que as relações institucionais também sejam renovadas, em um movimento que não permite mais o retrocesso, mas um movimento reativo (positivo) de novos espaços de aplicação da justiça restaurativa bem como da mediação judicial. Segundo Alberton:

“Com um olhar voltado à estrutura da instituição e à auto-organização como capacidade de as organizações lidarem com as mudanças internas e externas sem perder a identidade, entendemos que a mudança de paradigma no tratamento dos processos judicializados ensejará uma mudança pedagógica de relações de convivência. Isso trará reflexos para a instituição que deverá se auto-organizar, num fenômeno reativo.” (ALBERTON, 2018, p. 876).

De igual sorte, do ponto de vista da organização judiciária e administrativa, a construção de saberes coletivos de forma horizontal e colaborativa possibilita que a missão institucional possa ser revisitada e validada através de um olhar diversificado, com a participação dos atores institucionais.

Tal construção coletiva de saberes também está inserida na concepção da gestão participativa.

É fato conhecido que a gestão participativa no serviço público traz além de engajamento, responsabilidade com os resultados e motivação, e envolve basicamente contextos e ideias (emergência de “problemas”, agenda pública), atores (intencionalidade, interesses, framing³) e estruturas (instituições, processos, regras e incentivos) (ENAP, 2013).

O fomento à gestão participativa é uma proposta que vem sendo adotada por muitas instituições, e recomendável que esteja presente também no planejamento estratégico a fim de assegurar a sua efetivação.

Quando tratamos de planejamento estratégico, a mediação e a prática restaurativa institucional ocupam um destaque para ocupar esse espaço de interlocução entre os diferentes níveis de poder, facilitando conexões e identificando interesses comuns para o alcance de fins coletivos no poder público.

Através de uma reflexão dos princípios que norteiam a justiça restaurativa é possível identificar entre suas diversas atuações, a mudança de paradigma das relações de poder nas instituições através de uma ética relacional do cuidado.

² Sobre a atuação jurisdicional, indicamos a leitura da obra: **OST, François. Júpiter, Hércules e Hermes: tres modelos de juez.**

³ Forma pela qual as informações são apresentadas, moldando a percepção e a tomada de decisões das pessoas.

A lógica do cuidado indica que cada um seja e se sinta responsável por si próprio e também pelo outro e pelo meio ambiente, e resgatamos, neste ponto, a ideia de corresponsabilidade, cooperação e um poder com o outro e não um poder sobre o outro.

MEDIAÇÃO INSTITUCIONAL E JUSTIÇA RESTAURATIVA CONFLUENTE: A COMUNICAÇÃO COMO INÍCIO E TRANSFORMAÇÃO DO CONFLITO

A partir da reflexão sobre as dinâmicas de poder as oportunidades de atuação restaurativa como projeto estratégico da própria instituição, podemos aprofundar a questão da mediação institucional e sua transversalidade com a Justiça Restaurativa.

Em artigo sobre Mediação Institucional, Genacéia da Silva Alberton (2018) traz importantes contribuições ao tema da dinâmica das instituições.

Um dos elementos que faz parte do sistema organizacional é a auto-organização que se apresenta como movimento que facilita a moldagem frente às mudanças, mas também se torna uma resistência quando essa mudança possa trazer alteração na gestão de relações. Se, nas organizações privadas, o princípio conservador da invariabilidade está presente, na instituição pública ela é uma característica fundamental decorrente do atributo do próprio sistema estatal. E isso ocorre em face da segurança necessária quando se trata de interesse público. (ALBERTON, 2018, p. 874).

Em sistemas hierarquizados, o desenvolvimento de competências e aptidões, assim como a auto-organização institucional dependem em muito do grau de assertividade da comunicação dentro e fora da instituição.

A comunicação, por sua vez, encontra-se diretamente associada às construções mentais advindas da experiência, dos conceitos e preconceitos e das intenções dos envolvidos. Na existência de um conflito, latente ou manifesto, há uma interrupção do fluxo de diálogo, o que acarreta

falhas de comunicação, que muitas vezes resultam em interpretações equivocadas ou intenções atribuídas que levam a mais conflitos manifestos (SAMPAIO; NETO, 2007, p. 32-33).

Assim, comunicação e conflito (como decorrência do insucesso da primeira) precisam ser trabalhados juntos para alcançar um nível de comunicação superior, que é aquele no qual se conversa sobre ideias, situações e eventos de forma objetiva, sem julgamento e com uma perspectiva generativa (soluções para o futuro).

Em sua obra mais conhecida, ROSENBERG (2010) sistematiza a prática da comunicação não violenta em 4 passos: observação, sentimento, desejos e pedidos. São passos simples, mas que exigem um esforço por parte de quem comunica e do receptor da informação, o que envolve essa prática com contornos de ciência e inovação.

De forma sintética, podemos destacar que na observação, primeiro passo da CNV, buscamos distinguir a observação do julgamento/crítica/valoração. A observação deve ser sempre objetiva, atendo-se ao tempo e contexto em que está inserida.

Entender como nos sentimos frente ao que observamos é fundamental para entender como somos afetados pelo que é comunicado. Esse é um espaço de conexão (interna e externa) e autocohecimento e que gera, portanto, empatia. Quando nos conectamos ao nosso sentimento frente a uma determinada situação temos a oportunidade de abrir espaço para uma comunicação autêntica.

Quando identificamos a necessidade subjacente, temos a oportunidade de não culpabilizar o outro, assumindo essa responsabilidade. Ao identificar o desejo/necessidade podemos comunicá-lo

de forma objetiva a fim de iniciar possíveis diálogos e sabendo o que queremos, podemos fazer pedidos de forma clara, direta e afirmativa, aumentando com isso o engajamento e colaboração. Abre-se mão de verdades pessoais unilaterais para iniciar diálogos possíveis rumo ao consenso.

Nas instituições a comunicação deve ser funcional, não obstante o contexto histórico e emocional entre emissor e receptor, ou seja, uma comunicação eficiente na qual exista o comprometimento entre emissor e receptor de externar pontos de vista de forma objetiva e transparente.

Em outras palavras, para a comunicação funcional é condição que o outro tenha conhecimento, seja informado das necessidades de si e do outro, caso contrário poderá apresentar resistência ao que está sendo apreendido.” (ERNST; BERNST, 2023, p.20).

Refletindo sobre os conflitos inerentes às relações, podemos observar ver dentro das instituições públicas situações muito específicas que nos provocam a olhar para o conflito de forma diferenciada. Uma vez conscientes de nossa responsabilidade individual enquanto participantes das instituições na busca pelo diálogo e o consenso, passamos de meros espectadores a agentes transformadores dos conflitos.

Em sua obra *Transformação de Conflitos*, LEDERACH (2012) nos traz a narrativa de como os conflitos geram situações de insatisfação e despertam a necessidade de mudança de cenário:

No contexto do dia a dia, em geral vivenciamos o conflito como uma perturbação no fluxo natural dos relacionamentos. Notamos ou sentimos que algo não está bem. De repente começamos a prestar mais atenção a coisas que antes passavam despercebidas. O relacionamento fica complicado, em vez de ser suave e fácil como era antes.

Não aceitamos mais as coisas pelo que aparentam ser. Começamos a colocar tempo e energia na interpretação e reinterpretação do significado dessas coisas. Fica mais penoso ouvir o que os outros dizem – a não ser, é claro, que estejam de acordo conosco. Não é fácil entender quais são as intenções do outro.

Nossa própria fisiologia muda na medida em que nossos sentimentos vão do desconforto para a ansiedade chegando mesmo ao sofrimento. Numa situação assim, e na medida em que o conflito progride, com frequência sentimos cada vez mais urgência, o que leva a cada vez maior frustração, especialmente se não há uma solução à vista. (LEDERACH, 2012, p. 19).

Assim, a mudança que se mostra necessária pode se dar através de uma transformação na forma de olhar e ao mesmo tempo de enxergar (e aí a alusão às lentes) o conflito social.

Mas assim como as relações se dão a partir de diferentes níveis de entendimento, enxergar as possibilidades requer também o uso de diferentes lentes que nos permitam enxergar os diferentes aspectos de uma realidade complexa.

Nesse sentido, a utilização dos princípios e metodologias da mediação judicial propicia também um trabalho restaurativo, que “busca estudar e analisar a complexidade que permeia as relações humanas, as pessoas com seus sistemas, um conjunto ordenado e sistêmico que nos permite um novo olhar. Quando mudamos a nossa forma de enxergar os acontecimentos, os fatos, tudo que está a nossa volta toma um outro caminho, ressignificando e nos conduzindo primeiro para uma transformação interna e somente depois para uma mudança estrutural.” (GUAÑABENS, 2023, p. 38)

Aqui abrimos um tempo de respiro para tratarmos da importância de uma justiça restaurativa, além de institucional, também confluyente – ou seja, que não se individualiza, mas que está em todos os lugares, sendo um somatório à política institucional de resultados, mas que busca ser uma política de participação e colaboração para o objetivo de fomento à cultura de paz.

Segundo o dicionário Michaelis, a palavra confluência tem sua etimologia do latim *confluentia*, que tem por definição o “ponto onde ocorre a união de dois cursos de água; ponto onde se unem duas ou mais coisas; junção”.

Porém é Nêgo Bispo⁴ que nos traduz a aplicação dessa palavra:

Não tenho dúvida que a *confluência* é a energia que está nos movendo para o compartilhamento, para o reconhecimento, para o respeito. Um rio não deixa de ser um rio porquê conflui com outro rio, ao contrário, ele passa a ser ele mesmo e outros rios, ele se fortalece. Quando a gente confluencia, a gente não deixa de ser a gente, a gente passa a ser a gente e outra gente – a gente rende. A confluência é uma força que rende, que aumenta, que amplia. Essa é a medida.” (SANTOS, 2023, p. 15)

Sob a perspectiva institucional, a justiça restaurativa está em confluência com a mediação, a conciliação, a defesa dos direitos humanos e a inovação, transformando-se em um locus para a construção de saberes que transbordam a organização judiciária burocrática, exigindo um novo posicionamento transdisciplinar e interseccional para o cumprimento da missão institucional da Justiça Federal.

Na defesa de uma justiça restaurativa confluyente, encontramos um firme amparo no aporte sistêmico previsto na própria Resolução 225/2016 do CNJ no âmbito do Poder Judiciário, uma vez que prevê em seu art. 1º:

A Justiça Restaurativa 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.

Quando mudamos a nossa forma de enxergar os acontecimentos, os fatos, tudo que está a nossa volta toma um outro caminho, ressignificando e nos conduzindo primeiro para uma transformação interna e somente depois para uma mudança estrutural. (GUAÑABENS, 2023)

A abordagem e o tratamento dos conflitos no âmbito administrativo e da gestão de pessoas não apenas pode mas deve ser realizado utilizando-se de uma proposta baseada na cultura de paz, no diálogo e na colaboração e responsabilização entre todos os atores.

Para confluenciar não é preciso muito, bastando ter atenção a alguns pontos de contato mínimos, entre os quais sugerimos a escuta ativa, comunicação não-violenta (não- discriminatória, plural, respeitosa e inclusiva) e o fomento à cultura de paz.

ESCUA E DIÁLOGO NA BUSCA DO CONSENSO

Para todo o conflito há um espaço para a restauração do diálogo e a busca de um possível consenso. Para tanto, precisamos inicialmente realizar um recorte temático no que diz respeito à escuta e ao diálogo.

Na gestão de conflitos mediados, um dos principais movimentos é o de garantir o protagonismo dos mediandos, o que acontece a partir da garantia de espaços seguros (confidencial e com adesão voluntária) no qual exista um equilíbrio de poder.

E esse protagonismo se dá principalmente através do diálogo.

⁴ Antônio Bispo dos Santos, popularmente conhecido como Nêgo Bispo (1959-2023) foi um filósofo, poeta, escritor, professor, líder quilombola e ativista político brasileiro. (Fonte: Wikipédia).

Algumas teorias da comunicação reforçam a importância da comunicação empática, dentre as quais destacamos a Teoria U⁵, plenamente aplicável à gestão de conflitos. Nobusada (2023, p. 112) cita Schamer (2018):

Do ponto de vista da Teoria U, “os quatro tipos de escuta refletem os princípios subjacentes à abertura da mente, do coração e da vontade” (SCHAMER, 2018, p. 24). São eles : 1 - a reconfirmação, em que escutar limita-se a reconfigurar o que já sabemos; 2 - a escuta factual em que é necessário abrir a mente, suspender os julgamentos para deixar os dados conversarem conosco; 3 - a escuta empática, em que conseguimos ver a situação a partir do olhar do outro, abrindo nosso coração utilizando nossos sentimentos para entrar em sintonia com o outro; 4 - escuta generativa, cujo objetivo é manter um espaço para que o novo nasça e amplie possibilidades futuras. (SCHAMER, 2018, p. 24 apud NOBUSADA, 2023, p. 112).

Nos processos de mediação, podemos identificar a escuta de tipo 1 (reconfirmação) quando os mediandos ainda estão defendendo seus próprios interesses e, com a concentração não no que o outro diz, mas em seus julgamentos e pensamentos já internalizados a partir das suas próprias experiências anteriores.

Passar para o passo seguinte é um processo que precisa da atenção de quem facilita os processos de diálogo, permitindo que esse espaço seja construído a partir de um convite sincero e autêntico à escuta.

Ao identificar os interesses comuns, erguemos uma ponte entre as mentes ainda afastadas, e permitidos que seja estabelecida uma conexão.

A manutenção dessa conexão é o que pode gerar, a partir de perguntas abertas e a validação, que os sentimentos também possam entrar neste diálogo, e a partir dessa nova inteligência (não apenas da mente, mas do coração), abrir espaço para a escuta generativa, na qual os mediandos estão conectados e abertos a enxergar novas possibilidades e caminhos, a rever pontos de vista e a se permitir ir um pouco além do que estava previamente estabelecido.

Nesse sentido, concordamos que a utilização de técnicas e ferramentas de mediação por si não geram mudanças comportamentais efetivas, sendo indispensável formar um bom espaço de acolhimento (NOBUSADA, 2023, p. 114). No dizer da autora, “os elementos menos visíveis em um espaço que propicia acolhimento, como intenção, atenção e escuta profunda, tendem a ser mais importantes e eficazes”.

Quando falamos em mediação / justiça restaurativa institucional, a consciência desses elementos e, principalmente, a prática de um *modus operandi* de acolhimento e escuta é um modelo que podemos refinar e adequar às diversas estruturas e variantes organizacionais.

Nesse sentido, a Teoria U traz muitos benefícios e parece adequada a tratar os conflitos internos e externos nas instituições, porque além de ser inovadora, “analisa a resolução de problemas de modo a alcançar uma transformação social consciente, por meio de colaboração mútua.” (NOBUSADA, 2023, p. 115)

Ainda, no contexto das relações de trabalho, “a atuação com enfoque restaurativo e acolhedor tem o potencial de criar espaços onde o acolhimento e a escuta andem juntos para ultrapassar as barreiras conflitantes e atingir novas possibilidades de convívio”. (NOBUSADA, 2023, p. 115)

⁵ A teoria U surgiu no fim da década de 1960, pautada na ideia de que a nossa capacidade de prestar atenção é o que molda o mundo. (NOBUSADA, 2023)

Quando a comunicação é fluída, torna-se possível o entendimento, mas que depende do nível de engajamento da liderança das instituições para que ocorra, a partir do consenso, a mudança de lentes também da própria instituição.

Ao tratar de transformação cultural nas empresas, Marshall Rosenberg traz uma citação muito importante de Harold R. McAlindon, que reflete exatamente a situação com a qual nos deparamos quando pensamos em uma prática restaurativa institucionalizada.

Diz o referido autor que “A qualidade de uma organização nunca é maior do que a qualidade das mentes que a integram.” E isso é uma verdade, ainda mais quando - no âmbito corporativo (seja a instituição pública ou privada), demonstrar sentimentos ou vulnerabilidades é visto como algo *pequeno, inadequado* ou até *pouco profissional*.

Em muitas empresas não é fácil fazer com que as pessoas se expressem no nível das necessidades e dos sentimentos (fazer nota sobre a definição). Além disso, elas não reconhecem o que o teólogo Walter Wink diz ser importante saber - que cada instituição, cada organização tem sua própria espiritualidade. Quando a espiritualidade da organização é “produção acima de tudo”, essa é a única coisa que vale. Sentimentos humanos, necessidades humanas, humanidade não são importantes. Quem acaba pagando por isso é a própria empresa, pois se os funcionários tivessem seus sentimentos e necessidades compreendidos, o moral e a produção melhorariam. (ROSENBERG, 2023, p. 170)

Assim, e traçando uma trajetória do diálogo ao consenso, é possível estabelecer o diálogo como ponto crucial, e a importância de estabelecer uma comunicação fluída, objetiva e transparente entre todos os envolvidos.

O diálogo bem estabelecido e estruturado nos afeta de muitas formas, individualmente e coletivamente.

Individualmente traz reflexão pessoal e clareza sobre seus próprios pontos de vista, valores, crenças e padrões de pensamento.

Além disso, nos conecta com o interlocutor, em um movimento de empatia. Autorizamos de forma consciente que diferentes formas de pensar sejam recebidas e contextualizadas, além de uma maior compreensão das verdades individuais a partir das narrativas pessoais.

Em grupos e comunidades, o diálogo promove a redução nas divisões (oferece oportunidades de reunir as pessoas para refletirem sobre sua humanidade partilhada e pontose comum), promove o senso comunitário (constrói senso de unidade entre pessoas díspares), melhoram o padrão de comunicação e proporcionam a análise coletiva sobre determinado assunto/problema, além de abordar opções de ação colaborativa, partindo do pressuposto de que a sabedoria coletiva de todos os membros ajuda a orientar decisões melhores.

Quando pensamos em uma prática restaurativa institucionalizada, adotamos a ideia que “a qualidade de uma organização nunca é maior do que a qualidade das mentes que a integram” (ROSENBERG, 2018). Tal entendimento se mostra complexo quando no âmbito corporativo (seja a instituição pública ou privada), demonstrar sentimentos ou vulnerabilidades é visto como algo *pequeno, inadequado* ou até *pouco profissional*.

Uma experiência já registrada é o Guia para Reuniões com Enfoque Restaurativo, no qual foi disponibilizado um passo-a-passo para reuniões de equipes norteado pelos princípios da justiça restaurativa e da comunicação não-violenta, de onde podemos destacar o que aqui também registramos e defendemos como diálogo restaurativo:

Um diálogo restaurativo possui ênfase em três pilares:

- Engajamento – participação ativa e conexão e mocional.
- Colaboração – “nós trabalhamos juntos”.
- Foco nas oportunidades, e não nos problemas.

O ponto de partida para um diálogo restaurativo é acreditar que o conflito é um convite para o aprofundamento das relações .

Diálogos restaurativos oportunizam espaços de crescimento individual e coletivo, estimulam a criatividade e a inovação, bem como permitem que cada pessoa possa se expressar de forma autêntica, voltada ao atendimento não apenas de suas necessidades individuais, mas de toda a equipe/instituição.

Acreditamos que isso é possível e, se é possível, há um espaço para as práticas restaurativas institucionais, como é o caso dos Círculos de Conversa.

A PRÁTICA DE CONVERSAR

A Justiça Restaurativa, ainda embrionária no âmbito da Justiça Federal da 4ª Região, mas já reconhecida como política por meio do projeto de implementação previsto na Resolução nº 87/2021, tem desenvolvido parte das suas atividades na construção de saberes coletivos, trabalhados no Círculos de Conversa, projeto que alcançou nível de modelo de prática restaurativa institucional⁶.

Em um breve resgate histórico, o Círculos de Conversa originou-se de forma orgânica, idealizado por magistrados e servidores da SJRS que já possuíam a formação de facilitadores de Círculos de Construção de Paz, com o objetivo de realizar círculos de apoio no contexto da pandemia (maio/2020).

A dinâmica de trabalho funciona seguindo diretrizes, dentre as quais destacamos: a) magistrados e servidores com formação específica em Círculos de Construção de Paz e Justiça Restaurativa; b) atuação voluntária, voltada para adesão e engajamento institucional; c) todas as atividades são desenvolvidas de forma coletiva, horizontal e colaborativa; e d) a formação, o letramento e a supervisão de práticas são continuadas.

Para alcançar um número maior de pessoas e fortalecer o engajamento institucional, o Círculos de Conversa, em seu nascedouro, traçou três eixos de atuação:

1. Círculos de Conversa Temáticos (Círculos realizados com tema específico, voltado aos colaboradores da Justiça Federal da 4ª Região. Parentalidade, contextos de pandemia, acolhimento e cuidado, entre outros);
2. Conversas Necessárias (Círculos com a proposta de iniciar diálogos no contexto de direitos humanos, voltados à consciência da discriminação, racismo, e outros tipos de violência estrutural, conectando os servidores da justiça federal à conscientização de seu papel na sociedade);
3. Círculos de Conversa para Equipes de Trabalho (Círculos realizados em unidades ou grupos específicos, com roteiro preestabelecido a partir de demandas da própria unidade. Como abordagem inicial, foram realizados círculos de sensibilização com os gestores, após sendo dado continuidade “on demand”, ou seja, a pedido das unidades judiciárias e administrativas.

⁶ O projeto Círculos de Conversa nasceu a partir de uma construção colaborativa a fim de planejar a realização de círculos no período de pandemia de modo virtual. A prática está registrada no processo SEI 0000881-46.2021.4.04.8001 e disponível para consulta no site do TRF4 https://www.trf4.jus.br/trf4/controlador.php?acao=pagina_visualizar&id_pagina=4547 .

Através das diferentes abordagens, traçamos um mapa de conexão de valores que são importantes e devem ser valorizados, aplicados e repactuados nas práticas realizadas:

a) Cultura de Paz: Acreditamos que os princípios da cultura de paz podem e devem ser aplicados e expandidos dentro e fora da JF.

b) Comunicação Não-Violenta: Para que a cultura de paz se estabeleça, a nossa forma de expressar sentimentos, necessidades e pedidos também pede revisão e atenção;

c) Direitos Humanos: O letramento antidiscriminatório é elemento indispensável no contexto dos círculos. Diversidade, inclusão e respeito norteiam o agir restaurativo;

d) Conexão: Boas relações iniciam com conexões verdadeiras e um genuíno interesse pela história de cada um;

e) Potência: A conexão entre os participantes é responsável pela potência dos círculos, e refletir a respeito dos temas trazidos já é transformador;

f) Espaço de saberes: Os círculos são um espaço de aprendizado, mas também de compartilhamento de saberes. Cada participante é especial pela bagagem que ele traz.

Por meio das práticas circulares, ainda que virtuais, é realizado um trabalho de reconstrução de narrativas até então esquecidas no âmbito do Judiciário, no qual o ser e o sentir de cada colaborador da Justiça Federal é importante e pertence ao sistema da Justiça Federal.

Kay Pranis (2010) faz importante referência quanto à importância de contar histórias:

Quando contamos histórias, mobilizamos uma escuta diferente. O corpo relaxa, se acalma, fica mais aberto e menos ansioso. Absorvemos a história antes de avaliar seu conteúdo. Somos envolvidos emocionalmente, além de mentalmente. Essa escuta diferenciada permite que a informação seja passada integralmente, o que leva a uma compreensão muito maior entre as pessoas.

Os Círculos são processos de contação de histórias. Eles mobilizam o histórico e a experiência de todos os participantes a fim de compreender a situação e procurar uma boa saída para o futuro - não através de repreensão e conselhos, ou ordens, mas partilhando histórias de luta, dor, alegria, desespero e vitória. As narrativas pessoais são o manancial de revelação e sabedoria dos Círculos. (PRANIS, 2010, p. 55-56).

As práticas que são desenvolvidas desde 2020 já nos mostram resultados muito efetivos em termos de atuação e envolvimento:

2020 - Início do Círculos de Conversa no modo online (contexto de pandemia), com 12 rodadas e mais de 20 círculos realizados.

2021 e 2022 - Implantação e fortalecimento da política de justiça restaurativa e regionalização dos Círculos de Conversa, com 36 rodadas em mais de 50 círculos.

2023 e 2024 - Aprofundamento e letramento de facilitadores. 14 rodadas e mais de 100 círculos realizados, além de práticas de acolhimento frente ao desastre climático no Estado do Rio Grande do Sul.

Acreditamos que o Círculos de Conversa segue essa proposta de uma “conversa com”, revelando-se como um convite permanente ao diálogo, à conexão, à escuta empática e à fala consciente, mas também temos consciência de que a representatividade nos espaços que são oportunizados é pouca.

“Se quisermos que nossos esforços para promover mudança sejam eficazes, é recomendável ter consciência de que precisamos nos trabalhar internamente. E quando estivermos fazendo isso, também será necessário olhar para fora e identificar as mudanças que gostaríamos que ocorresse no mundo.” (ROSENBERG, 2019, p. 107).

Nessa identificação das mudanças que precisam ocorrer dentro das instituições, o Conversas Necessárias assumiu um papel de protagonismo, uma vez que tem por objetivo iniciar diálogos no contexto de direitos humanos, voltados à consciência da discriminação, do racismo e de outros tipos de violência estrutural, violências essas muitas vezes negadas ou invisibilizadas no contexto do Poder Judiciário.

A prática é alicerçada em três eixos: 1) realização de círculos com roteiros específicos trabalhados em conjunto com o Grupo de Trabalho para Ações em Direitos Humanos, Equidade de Gênero, Raça e Diversidades da Justiça Federal do Rio Grande do Sul; 2) formação e letramento dos facilitadores na temática dos Direitos Humanos; 3) divulgação das práticas por meio da produção de vídeos curtos e podcast, conjugando as temáticas de Justiça Restaurativa e direitos humanos para divulgação nas redes sociais (@circulosdeconversa).

É uma atividade tecida e constantemente revista e aperfeiçoada pelos facilitadores em conjunto com as coordenações regionais e estaduais. Hoje, se apresenta como uma escola de saberes, um espaço orgânico de participação e aprendizagem e também um movimento de transformação das relações dentro e fora da Justiça Federal.

O tempo e as experiências vividas já permitem visualizar o alcance e a importância dos círculos para a comunidade da Justiça Federal e também no âmbito da Justiça Restaurativa. Além do aprofundamento teórico e prático dos círculos de construção de paz, há necessidade de um estudo transdisciplinar, que desperte a sensibilidade do facilitador, possibilitando que os participantes do círculo tenham o seu protagonismo garantido, ainda que manifestado por meio do silêncio, e que essas falas possam reverberar para políticas de equidade e visibilidade dentro da Justiça Federal da 4ª Região.

CONCLUSÃO

A proposta deste trabalho foi de provocar a ideia de uma justiça restaurativa institucional, como modelo de política e de atuação dentro e fora das instituições a partir da experiência do Círculos de Conversa no contexto da Justiça Federal da 4ª Região.

Rever as dinâmicas de poder e as estruturas do Poder Judiciário com lentes restaurativas nos permite não apenas observar, mas transformar as relações de poder de “sobre” para um poder “com”.

Para alcançar esse objetivo contamos com os princípios e técnicas da mediação e da justiça restaurativa, estabelecendo o início desse processo mediativo pelo diálogo, trilhando o percurso restaurativo pelo consenso, almejando, ao fim, alterar a proposta institucional de comando hierárquico disciplinar para uma dinâmica de cooperação e colaboração pela gestão participativa através do fortalecimento de espaços de diálogo institucionais.

Acreditamos que apenas a prática diária dos princípios restaurativos podem manter o equilíbrio de poder, elemento necessário para a eficiência das instituições.

O presente estudo provoca a abertura desse espaço de interlocução e teve por objetivo contribuir para a ampliação da política de justiça restaurativa dentro das instituições públicas e, nesse sentido, um estudo aberto a novas reflexões.

REFERÊNCIAS

- ALBERTON, Genacéia da Silva. Mediação Institucional Sistêmica. **Revista Jurídica Luso Brasileira**, Ano 4 (2018), nº4, p. 873-894. Portugal: ISSN2183-539X. Disponível em: https://www.cidp.pt/revistas/rjlb/2018/4/2018_04_0873_0894.pdf. Acesso em 24 out. 2024.
- BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. **Resolução nº 225, de 31 de maio de 2016**. Dispõe sobre a Política Nacional de Justiça Restaurativa no âmbito do Poder Judiciário e dá outras providências. Brasília, DF: CNJ, 2016.
- ERNST, Cláudia; BERNST, Luísa Giuliani. Modelos Teóricos de Mediação de Conflitos: entre a verdade e a subjetividade do sujeito. In: MAIA, Yulli Rotter *et al*, (org.). **GESTÃO DE CONFLITOS: Ferramentas úteis para a compreensão da subjetividade de conflituosa**. 1. ed. Curitiba: CRV, 2023. p. 17-32. ISBN 978-65-251-3962-3.
- FERREIRINHA, I. M. N.; RAITZ, T. R. As relações de poder em Michel Foucault: reflexões teóricas. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v. 44, n. 2, p. 367 a 383, 2010. Disponível em: <https://periodicos.fgv.br/rap/article/view/6928>. Acesso em: 8 nov. 2024.
- GUAÑABENS, Moacyra Verônica Cavalcante Rocha. Um Olhar Sistêmico para os Processos Restaurativos. In: MAIA, Yulli Rotter *et al*, (org.). **Gestão de Conflitos: Ferramentas úteis para a compreensão da subjetividade conflituosa**. Curitiba: CRV, 2023. p. 33-43. ISBN 978-65-251-3962-3.
- JUSTIÇA FEDERAL DA 4ª REGIÃO. **Resolução nº 87, de 29 de julho de 2021**. Dispõe sobre a Política de Justiça Restaurativa no âmbito da Justiça Federal da 4ª Região. Porto Alegre: TRF4, 2021. Disponível em: [endereço eletrônico]. Acesso em: [data de acesso].
- LEDERACH, John Paul. **Transformação de Conflitos**. São Paulo: Palas Athena, 2012. 93 p.
- MAIA, Yulli Roter; ABREU, Ludmila Moura de; WINSCH, Natália (org.). **Gestão de Conflitos: Ferramentas úteis para a compreensão da subjetividade de conflituosa**. Curitiba: CRV, 2023. 264 p. ISBN 978-65-251-3962-3.
- MICHAELIS. **Dicionário Brasileiro da Língua Portuguesa**. São Paulo: Melhoramentos, c2024. Confluência. Disponível em: <https://michaelis.uol.com.br/moderno-portugues/busca/portugues-brasileiro/conflu%C3%Aancia/>. Acesso em: 6 nov. 2024.
- NOBUSADA, Silvana Teixeira Borges. A Mediação de Conflitos: um olhar a partir da Teoria U. In: MAIA, Yulli Rotter *et al*, (org.). **GESTÃO DE CONFLITOS: Ferramentas úteis para a compreensão da subjetividade conflituosa**. 1. ed. Curitiba: CRV, 2023. p.105--117. ISBN978-65-251-3962-3.
- OST, François. Júpiter, Hércules e Hermes: tres modelos de juez. **Revista Doxa - Cuadernos de Filosofia del Derecho, Universidad de Alicante**, n. 14, 1993. Disponível em: <http://www.cervantesvirtual.com/porta/DOXA/cuadernos.shtml>. Acesso 08.11.24.
- PASSOS, Celia. **Circulando dentro e fora dos círculos: narrativas de uma prática em Processos Circulares**. Rio de Janeiro, ISA-ADRS Instituto de Soluções Avançadas, 2019. 189p. ISBN 978-65-81254-00-1.
- PINTO, Catarina Volkart; GRAHL, Carla de Sampaio. **Guia para realização de reuniões com enfoque restaurativo** [livro eletrônico]. Porto Alegre, Tribunal Regional Federal da 4ª Região, 2023. 72 p.; pdf; 548 Kb. ISBN 978-65-996792-2-3.

PIRES, Roberto. **ATPS - Ambientação - Políticas Públicas e Gestão Participativa**. Brasília, DF: ENAP, 2013. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/746/1/ATPS%20-%20Ambientação%20-%20Pol%C3%ADticas%20P%C3%ABlicas%20e%20Gest%C3%A3o%20Participativa%20-%20Roberto%20Pires.pdf>. Acesso em: 4 nov. 2024.

PRANIS, Kay. **Processos Circulares**. São Paulo: Palas Athena, 2010. 100p.

ROSENBERG, Marshall. **A linguagem da paz em um mundo de conflitos**. São Paulo: Palas Athena, 2019. 206 p. ISBN 978-85-60804-40-5.

ROSENBERG, Marshall. **Comunicação não violenta**. Técnicas para aprimorar relacionamentos pessoais e profissionais. São Paulo: Ágora, 2006. 285 p. ISBN 85-7183-826-7.

SAMPAIO, Lia Regina Castaldi; NETO, Adolfo Braga. **O que é Mediação de Conflitos**. São Paulo: Brasiliense, 2007. 159 p. ISBN 978-85-11-00114-3.

SANTOS, Antônio Bispo dos. **A Terra dá, a terra quer**. São Paulo: Ubu Editora/PISEAGRAMA, 2023. 112 p. ISBN 9788571261051.

SCHIRCH, Lisa; CAMPT, David. **Diálogo para Assuntos Difíceis**: Um guia prático de aplicação imediata. São Paulo: Palas Athena, 2018. 106 p. ISBN 978-85-60804-39-9.

ZEHR, Howard. **Trocando as lentes**: Justiça Restaurativa para o nosso tempo. Traduzido por Tônia Van Acker. São Paulo: Palas Athena, 2008.