

Método de resolução de conflitos utilizado na Justiça Restaurativa e sua aplicabilidade ao ramo empresarial

Jaime Willian Okuse (UNOPAR/UTFPR) jaimeokuse@gmail.com

Davi Felipe Lamp (UNOPAR) davilamp@hotmail.com

Marcos Fabricio Santiago Gonçalves (UNOPAR) marcos.firso@gmail.com

Daniele Mudrey Degraf (UNOPAR) dani_mudrey@yahoo.com.br

João Everson D'amico Jorge (UNOPAR) joaojorge1000@hotmail.com

Resumo:

Este artigo apresenta um novo método de resolução de conflitos utilizado na Justiça Restaurativa. Inicialmente se estabelece o rumo histórico da Justiça Restaurativa, desde sua criação-utilização, até a sua chegada ao Brasil. Por se tratar de um novo método proposto no judiciário, faz-se uma análise de sua eficiência e posterior aplicabilidade para o ramo empresarial, haja vista que todas as corporações estão sujeitas a conflitos entre seus colaboradores, por se tratar de relacionamentos interpessoais.

Palavras-chave: Conflitos, Justiça Restaurativa, Gestão Organizacional.

Method of conflict resolution used in Restorative Justice and its applicability to the business sector

Abstract:

This article presents a new method of conflict resolution used in Restorative Justice. Initially, the historic course of Restorative Justice is established, from its creation-use, until its arrival in Brazil. Because this is a new method proposed in the judiciary, an analysis is made of its efficiency and its subsequent applicability to the business branch, since all corporations are subject to conflicts among their employees, because they are interpersonal relationships..

Key-words: Conflict, Restorative Justice, Organizational Management.

1. Introdução

O sistema jurisdicional passou por várias transformações até a concretização de suas atuais diretrizes. Tal fato está associado à mudança de hábitos, comportamentos e composição da sociedade, haja vista que esta cresceu de modo rápido e não planejado. Para tanto, determinadas formas de jurisprudência se tornaram arcaicas, necessitando-se uma nova perspectiva para os problemas sociais.

Surge, em 1970 na Nova Zelândia, uma nova forma de aplicação da Justiça, levando em consideração não somente os trâmites punitivos, justiça retributiva, mas também observando novas abordagens para que haja a ressocialização da vítima e também do agressor.

Ponta Grossa, Paraná, Brasil – 06 a 08 de junho de 2018

No Brasil este modelo começou a ser utilizado no Rio Grande do Sul e está há mais de dez anos sendo implementado, principalmente em crimes de menor e média gravidade. Os dados mostram que a eficácia do método é válida, e que os menores em conflito com a lei, após passar pela mediação da Justiça Restaurativa, reduziram os índices de reincidência.

A Justiça Restaurativa preza pela comunicação, onde serão ouvidos vítima e agressor, nos chamados círculos restaurativos realizados por um mediador. Esses casos segundo o CNJ (Conselho Nacional de Justiça) são mais efetivos que uma decisão judicial no alcance da pacificação entre as partes.

No âmbito empresarial a ocorrência de conflitos é algo corriqueiro e praticamente inevitável. Motivos como inveja, competição, problemas pessoais entre funcionários são alguns dos exemplos que podem ser citados. Além de conflitos com empresários e clientes, como a inadimplência.

Nesse aspecto, o presente trabalho tem como objetivo apresentar o modelo de resolução de conflitos proposto pela Justiça Restaurativa, além de avaliar sua aplicabilidade ao setor empresarial.

2. Histórico da Justiça Restaurativa

O desenvolvimento de práticas restaurativas, segundo Lara (2012), teve início entre os anos de 1970 a 1980 na Nova Zelândia e Canadá. Tais métodos foram incentivados a partir da análise de métodos tribais baseados na comunicação para resolução de conflitos.

De acordo com Pinto (2006, p.3), há três tipos de justiça, qualificando a Justiça Restaurativa no excerto a seguir:

A denominação justiça restaurativa é atribuída a Albert Eglash, que, em 1977, escreveu um artigo intitulado *Beyond Restitution: Creative Restitution*, publicado numa obra por Joe Hudson e Burt Gallaway, denominada "Restitution in Criminal Justice" (...). Eglash sustentou, no artigo, que haviam três respostas ao crime – a retributiva, baseada na punição; a distributiva, focada na reeducação; e a restaurativa, cujo fundamento seria a reparação.

A Nova Zelândia foi pioneira ao incrementar o sistema, obtendo resultados muito satisfatórios nos conflitos juvenis, inserindo os procedimentos em sua legislação. A partir da década de 90, após conhecimento da mudança ocorrida na Nova Zelândia, começou-se o questionamento da justiça penal retributiva em vários outros países. Com a publicação do livro de Howard Zehr "Changing Lenses: A New Focus for Crime and Justice", onde aborda uma nova perspectiva para o sistema judiciário, foram apresentados os ideais da Justiça Restaurativa. Tais ideais têm como base não somente a criminalização do infrator, mas também que este seja membro no processo de restauração comunitária, visando a melhoria dos relacionamentos e reorganização da sociedade. (LARA, 2012)

A Justiça Restaurativa só começou a ser implementada no Brasil a partir do ano de 2005 em projetos pilotos regionais, sendo um dos grandes para este início a realização do I Simpósio Brasileiro de Justiça Restaurativa. Após formulação de uma carta

Ponta Grossa, Paraná, Brasil – 06 a 08 de junho de 2018

contendo seus ideais e ratificada em conferência internacional sobre o tema, foi elaborado um projeto pelo Ministério da Justiça que optou pelas cidades de São Caetano do Sul (SP), Brasília e Porto Alegre (RS) para serem as pioneiras na implementação do projeto. (JOÃO; ARRUDA, 2014, p. 202)

Em cada cidade havia um foco diferente. Por exemplo, na cidade de São Caetano do Sul, o objetivo foi aplicá-la aos casos da Vara da Infância e da Juventude e sua atuação nas escolas. Já em Brasília, foram escolhidos os casos de menor potencial ofensivo, do Juizado Especial Criminal. (JOÃO; ARRUDA, 2014, p. 202)

2.1 Funcionamento da Justiça Restaurativa

A Justiça Restaurativa trabalha no âmbito de reparação emocional, na tentativa de amenização dos traumas e recuperação da autoestima da vítima, além da reparação de danos materiais. Para tanto, reúnem-se as pessoas envolvidas na situação a ser restaurada (violência ou conflito), como a vítima, o agressor e a comunidade, sendo estas dispostas num círculo, conhecido como círculo restaurativo. Dentro deste círculo existe a presença do facilitador ou mediador que coordena o diálogo entre as partes, para que haja o processo restaurativo visando um acordo entre as mesmas. Tal acordo não pode infringir os limites da lei, para que possa também ser continuado o processo convencional, caso exista. (TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DA BAHIA, 2011, p. 5)

Segundo o Tribunal de Justiça da Bahia, a Justiça Restaurativa pode ser aplicada nos diversos ambientes, como o laboral, o educativo, familiar e comunitário, pois em cada um há relacionamentos envolvidos diariamente.

3. Conflitos Empresariais

De acordo com Cecílio (2005) as definições de conflito são muito extensas e é necessário focar no que realmente interessa para cada trabalho. Para Boundon (1995), citado por Cecílio (2005, p. 510), o conflito é algo consciente entre as partes, presente em intencionalidades opostas e cabe às partes transformá-lo ou não num confronto. A existência de tais confrontos ainda pode ser explicada, pois cada indivíduo percebe a realidade de uma maneira distinta. Esses diferentes olhares de percepção da realidade para o autor estão ligados aos diferentes postos de trabalho que cada colaborador ocupa dentro de uma empresa e de seus elementos subjetivos.

Para McIntyre (2007) a existência de conflitos dentro do ambiente laboral sempre existiu e não é um fato desconhecido da gerência, porém muitas organizações possuem receio em admiti-lo, pois, assim, demonstraria que houve uma falha em sua gestão, perdendo o controle sobre os seus colaboradores. Tais perdas podem ser percebidas pela falta de solidariedade, quando não há mais o conceito de colaboração como principal fator motivacional.

Para Hamton, Summer e Webber (1982), a existência de conflito, por menor que seja, deixaria a organização vulnerável, pois isso afetaria diretamente as tomadas de

Ponta Grossa, Paraná, Brasil – 06 a 08 de junho de 2018

decisões, podendo diminuir a eficácia das mesmas e uma grande quantidade de conflitos poderia levar a organização ao caos.

De acordo com Salgado (s.d) citado por McIntyre (2007, p. 296), as organizações que são bem gerenciadas e organizadas diminuem ao máximo a existência de conflitos, tornado-se, assim, uma organização mais eficiente, pelo simples fato de se manter a harmonia organizacional o que levaria ao aumento da cooperação.

4. Gestão, liderança, conflitos e produtividade

Segundo Chiavenato (2008, p.4) as organizações são como seres vivos que no seu desenvolvimento positivo tendem ao crescimento. E este crescimento acarretará em operações mais complexas para administração dos recursos, sejam estes financeiros, materiais ou humanos. E os recursos humanos podem ser o diferencial fator competitivo de cada organização, haja vista que sem pessoas não há a organização e são estas que trabalharão em conjunto para o sucesso da mesma.

Chiavenato em seu livro “Gestão de pessoas: um novo papel nos recursos humanos” traz a definição do conceito de Gestão de pessoas (2008, p.8)

“A Gestão de Pessoas (GP) é uma área muito sensível à mentalidade que predomina nas organizações. Ela é extremamente contingencial e situacional, pois depende de vários aspectos, como a cultura que existe em cada organização, da estrutura organizacional adotada, das características do contexto ambiental, do negócio da organização, da tecnologia utilizada, dos processos internos, do estilo de gestão utilizado e de uma infinidade de outras variáveis importantes.”

Para que se ocorra um bom desenvolvimento nas empresas, muitas das vezes os conflitos se fazem necessários, mas o ponto de vista muda quando isso chega a se tornar um problema, em vez de gerar uma solução e acarretar benefícios, a ponto de ser levada a justiça e uma das partes da qual está dentro do conflito passa a ser privilegiada enquanto outra permanece com as dificuldades, a pouco tempo tais situações tem tomado rumos diferentes (CHIAVENATO, 2008).

Outros pontos são levados em consideração quando se trata de empresa, liderança e funcionários, são ideias e ideais que devem se compactar afim de se tornar uma base que beneficie ambos os lados, como explicado por Chiavenato (2008, p. 5)

“ Até pouco tempo atrás, o relacionamento entre pessoas e organizações era considerado antagônico e conflitivo. Acreditava-se que os objetivos das organizações – como lucro, produtividade, eficácia, maximização da aplicação de recursos materiais e financeiros , redução de custos – eram incompatíveis com os objetivos individuais das pessoas -, como melhores salários e benefícios, conforto no trabalho, lazer, segurança no trabalho e no emprego, desenvolvimento e progresso pessoal. A solução usada era a do tipo ganhar-perder: se uma parte leva tudo a outra fica sem nada. Em situação de recursos limitados e escassos, se uma parte ganhava mais, ela o fazia às custas da outra. Sem dúvida, era uma solução limitada, estreita e míope. Verificou-se que, se a organização busca alcançar os seus objetivos da melhor maneira possível, ela precisa saber canalizar os esforços das pessoas para que também elas atinjam os seus objetivos individuais e que ambas as partes saiam ganhando. Modernamente, a solução do tipo ganhar-ganhar no

Ponta Grossa, Paraná, Brasil – 06 a 08 de junho de 2018

jogo de interesses envolvidos é a preferida. Trata-se de uma solução que requer negociação, participação e sinergia de esforços.”

5. O poder da comunicação

De acordo com o artigo “A comunicação com o paciente em cuidados paliativos: valorizando a alegria e o otimismo” para os pacientes sob tais cuidados, expressões de afeto e compaixão trazem consolo e, segundo a fala de um dos pacientes entrevistados, as palavras são mais reconfortantes do que os medicamentos. O artigo ainda evidencia que os cuidados verbais e não-verbais dos profissionais da saúde são analisados pelos pacientes, percebendo-se o cuidado para com eles. Ainda destaca que é necessário mostrar otimismo e felicidade e não falar somente a respeito de seus diagnósticos. Em sua conclusão, as autoras relatam que os pacientes não esperam somente receber as informações, mas também do modo como essas informações lhes serão passadas, esperando atenção e cuidado que merecem. A comunicação empática não é algo praticável por todas as pessoas, pois trata-se de habilidades subjetivas adquiridas ao longo da vida, porém é algo que pode ser conseguido com o início de práticas empáticas e disciplina. (ARAÚJO; SILVA, 2006)

6. Metodologia

Neste trabalho foi utilizada a revisão de literatura, preferindo-se a utilização de artigos atuais para a composição de seu desenvolvimento. Explorou-se o método de resolução de conflitos ao agendar uma entrevista com alguns funcionários do CEJUSC (Centro Judiciário de Resolução de Conflitos e Cidadania) e realizando um breve questionário a eles. Por último, faz-se a discussão da implementação do método de resolução de conflitos através do embasamento teórico obtido.

7. Discussão

Após entrevista com alguns funcionários do CEJUSC (questionário está mostrado nos anexos), pôde-se compreender melhor o funcionamento de um círculo restaurativo. Antes do círculo propriamente dito, são realizados pré-círculos, primeiramente com a vítima e posteriormente com o ofensor. Caso haja a necessidade, por pedido de qualquer parte, podem ser chamados terceiros elementos. Tudo é feito como convite e ninguém é obrigado a comparecer. Cada um é ouvido separadamente e, havendo a concordância de todas as partes, é marcado o círculo restaurativo com a presença de todos os elementos envolvidos no pré-círculo mais a participação de dois facilitadores. Os facilitadores têm por objetivo facilitar a comunicação e manter um ambiente favorável para a mesma. No início não fala-se sobre o conflito propriamente dito, mas de situações anteriores ao conflito para entender como tudo aconteceu. As pessoas são dispostas em um círculo, pois, desta forma, ninguém parece superior a ninguém, o que manterá o mesmo nível comunicacional. Para manter a organização são pré-definidas diretrizes do círculo, e é passado um objeto de pessoa para pessoa, e somente a pessoa portadora do objeto é a que fala nesse momento. Nessa conversa são estabelecidas sugestões de melhoria e formas de comprometimento. Após o

Ponta Grossa, Paraná, Brasil – 06 a 08 de junho de 2018

final do círculo, todos assinam o termo de consenso e este é enviado para a homologação pela juíza, que após isso, torna-se um título executivo com força de sentença.

Percebe-se que o modelo de resolução de conflitos por este método é bastante livre, pois cabe às partes envolvidas (vítima e agressor) entrarem num consenso, mostrando que eles mesmos são capazes de fazê-lo, havendo uma intervenção mínima do Estado e devolvendo à capacidade de solução dos conflitos para os próprios indivíduos.

O modelo de resolução de conflitos utilizado na Justiça Restaurativa também poderia ser abordado ao âmbito empresarial, haja vista que funcionários sempre estão sujeitos a conflitos. Além de que poderiam ser feitas reuniões periódicas em forma de círculo, passando-se o objeto para que cada colaborador falasse por alguns instantes, mostrando-se, assim, sua importância para a equipe e facilitando-se também “brainstormings”.

O último artigo citado neste trabalho, mostra a importância da comunicação para pacientes em estados terminais. Porém, a mesma importância da comunicação pode ser percebida em qualquer outro lugar, que não seja necessariamente um hospital, haja vista que os seres humanos são seres dotados de aspectos subjetivos, sendo importante tais medidas para fortalecimentos de laços e aumento de autoestima.

Seguindo tal modelo e pelas explicações de Chiavenato, pode-se perceber que a comunicação efetiva entre os membros de uma organização pode fazer com que eles se sintam parte da mesma e aumentem também a sua produtividade.

8. Conclusão

O homem é um ser social que está a todo momento em contato com seus semelhantes. Por esse motivo, estabelecem-se as relações humanas, dando-se destaque, neste artigo, às que são desempenhadas no ambiente de trabalho. Os seres humanos além de serem seres sociais são dotados de elementos subjetivos, como a autoestima, os valores morais, crenças, etc, formando-se a singularidade de cada indivíduo. Por esse motivo, e também pela existência de diversos cargos nas organizações, pode-se surgir a ocorrência de conflitos. Apesar de existirem diversas metodologias para resolução de conflitos, faz-se necessária a análise de outros modelos, haja vista que a sociedade não é estagnada e está a cada momento em constante transformação. O uso da metodologia de resolução de conflitos semelhantes aos círculos restaurativos, presentes na Justiça Restaurativa, parece ser aplicável ao ambiente laboral, pois trabalha com a comunicação, e, dependendo do tratamento utilizado, os colaboradores podem se sentir cada vez mais como parte da equipe. Esse tipo de círculo pode aumentar os laços entre os colaboradores, fazendo-se aumentar o espírito de cooperação entre os mesmos o que acarretaria num melhor desempenho organizacional. Para tanto, ainda é necessário dados de empresas que passariam por essas medidas organizacionais para uma conclusão mais definitiva.

Referências

ARAUJO, Mônica M. T.; SILVA, Maria J. P. A comunicação com o paciente em cuidados paliativos: valorizando a alegria e o otimismo. Disponível em <<http://www.scielo.br/pdf/reeusp/v41n4/17>>. Acesso em 22 abr. 2018.

BOURDON, Raymond. Tratado de sociologia. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor; 1995.

CECÍLIO, Luiz Carlos de Oliveira. É possível trabalhar o conflito como matéria-prima da gestão de saúde? Disponível em <<http://repositorio.unicamp.br/bitstream/REPOSIP/32995/1/S0102-311X2005000200017.pdf>>. Acesso em 22 abr. 2018.

CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 3 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (BRASIL). Justiça Restaurativa: o que é e como funciona. Disponível em <<http://www.cnj.jus.br/noticias/cnj/62272-justica-restaurativa-o-que-e-e-como-funciona>>. Acesso em: 15 abr. 2018.

HAMPTON, D. R.; SUMMER, C. E.; WEBBER, R. A. (1982). Organizational behavior and human performance. Glenview, IL: Scott Foreman.

JOÃO, Camila Ungar; ARRUDA, Eloísa de Sousa. A justiça restaurativa e sua implantação no Brasil. Disponível em <http://www.dpu.def.br/images/esdpu/revista/artigo09_-_camila_ungar_jo%C3%A3o_e_eloisa_de_sousa_arruda.compressed.pdf>. Acesso em: 16 abr. 2018.

JACCOUD, Mylène. Princípios, Tendências e Procedimentos que Cercam a Justiça Restaurativa. Disponível em <<http://portal.tj.sp.gov.br/Download/FDE/6%20-%20Textos%20Complementares/Livro%20Justi%C3%A7a%20Restaurativa.pdf#page=163>>. Acesso em 19 abr. 2018.

LARA, Caio Augusto. Dez anos de práticas restaurativas no Brasil: a afirmação da justiça restaurativa como política pública de resolução de conflitos e acesso à Justiça. Disponível em <http://as1.trt3.jus.br/bd-trt3/bitstream/handle/11103/2631/adriana_sena_dez_anos_praticas_restaurativas.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 15 abr. 2018.7

McINTYRE, Scott Elmes. Como as pessoas gerem conflitos nas organizações: Estratégias individuais negociais. Disponível em <<file:///C:/Users/Jaime/Desktop/Direito%20UNOPAR/Metodologia%20Cient%C3%ADfica/Artigos%20Base/como%20as%20pessoas%20gerem%20conflitos.pdf>>. Acesso em: 22 abr. 2018.

MELO, Eduardo Rezende. Justiça restaurativa e seus desafios histórico-culturais Um ensaio crítico sobre os fundamentos ético-filosóficos da justiça restaurativa em contraposição à justiça retributiva. Disponível em <<http://www.undp.org/content/dam/aplaws/publication/en/publications/democratic->

Ponta Grossa, Paraná, Brasil – 06 a 08 de junho de 2018

governance/dg-publications-for-website/justica-restaurativa-restorative-justice-
/Justice_Pub_Restorative%20Justice.pdf#page=53>. Acesso em 19 abr. 2018.

PINTO, Renato Sócrates Gomes. *A Construção da Justiça Restaurativa no Brasil* (2006). Disponível em <http://www.idcb.org.br/documentos/sobre%20justrestau/construcao_dajusticaresaurativanobrasil2.pdf>. Acesso em: 16 abr. 2018.

SALGADO VELO, J. F. (s. d.). Comportamiento organizacional. Vigo: Escuela de Negocios Caixavigo.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DA BAHIA (BRASIL). Justiça Restaurativa: Poder Judiciário do Estado da Bahia. Disponível em <http://www5.tjba.jus.br/conciliacao/images/quarta_edicao_cartilha_06_2017.pdf>. Acesso em: 19 abr. 2018.

Ponta Grossa, Paraná, Brasil – 06 a 08 de junho de 2018

ANEXO

QUESTIONÁRIO REALIZADO AOS FUNCIONÁRIOS DO CEJUSC PONTA GROSSA-PR

1. O que é a Justiça Restaurativa?
 2. Quais são as pessoas atendidas?
 3. Como funciona a Justiça Restaurativa?
 4. Quais são os tipos de casos abordados na Justiça Restaurativa?
 5. Como funcionam os círculos na Justiça Restaurativa?
 6. A Justiça Restaurativa poderia ser utilizada na resolução de conflitos empresariais?
 7. O que é o CEJUSC?
 8. Quais são os outros métodos de resolução de conflitos?
 9. A Justiça Restaurativa substitui a Justiça convencional?
-