

**PROJETO “RESTAURANDO RELAÇÕES”:
proposta de implantação de projeto de Justiça Restaurativa no
âmbito das audiências de custódia voltada ao atendimento de
ofensores e vítimas em situação de violência doméstica¹**

CARMEN LÚCIA RODRIGUES RAMAJO²

CLAUDIO CAMARGO DOS SANTOS³

DANIELA BANDEIRA DE FREITAS⁴

RESUMO:

O artigo apresenta as etapas de ideação, desenvolvimento e escopos do projeto de atendimento de infratores e vítimas em situação de violência doméstica e de gênero a partir das audiências de custódia, por meio de círculos de Justiça Restaurativa e oficinas educativas, com a proposta de responsabilização do infrator, reparação do dano e mudança de comportamento, além do caráter preventivo. O escopo é reeducar o ofensor, empoderar as vítimas, restabelecer relações saudáveis e a convivência familiar, em especial, na hipótese de filhos em comum, sem ter por objetivo a reconciliação. O projeto, que se caracteriza por uma visão sistêmica, reúne

¹ Este artigo reflete as considerações e a pesquisa do trabalho final da disciplina Inovação e Design Organizacional do Poder Judiciário (IDO), no âmbito do Mestrado Profissional em Direito pela ENFAM – Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados – ministrada pela Professora e Doutora em Direito Luciane Amaral Corrêa Münch.

² Mestranda do curso de Mestrado Profissional em Direito pela ENFAM – Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados. Juíza de Direito do Tribunal de Justiça do Paraná, titular da 2ª. Vara de Família, Sucessões e Acidentes do Trabalho do foro central da Comarca da Região Metropolitana de Maringá. Juíza de Direito Coordenadora do Cejusc-Maringá. Professora da Escola da Magistratura do Paraná – EMAP;

³ Mestrando do curso de Mestrado Profissional em Direito pela ENFAM – Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados. Juiz de Direito do Tribunal de Justiça do Paraná, titular da 1ª. Vara Criminal do foro central da Comarca da Região Metropolitana de Maringá. Juiz de Direito Coordenador-Adjunto do Cejusc-Maringá. Professor da Escola da Magistratura do Paraná – EMAP

⁴ Mestre em ciências jurídico-políticas pela Faculdade de Direito da Universidade de Lisboa/Portugal. Mestranda do curso de Mestrado Profissional em Direito pela ENFAM – Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados. Juíza auxiliar da Presidência do Tribunal de Justiça do Estado do Rio de Janeiro no biênio 2021/2022. Juíza titular da 15ª Vara Cível da comarca da capital do Tribunal de Justiça do Estado do Rio de Janeiro. Professora da EMERJ – Escola da Magistratura do Estado do Rio de Janeiro – e da ESAJ – Escola de Administração Judiciária do Tribunal de Justiça do Estado do Rio de Janeiro. Vice coordenadora acadêmica da área de Direito Administrativo da EMERJ.

uma equipe técnica formada por psicólogos, facilitadores de Justiça Restaurativa, assistentes sociais e educadores sociais, além do estabelecimento de convênios externos, capacitação de magistrados, servidores e voluntários em Justiça, o que fortalece os Centros Judiciários de Solução de Conflitos e Cidadania (Cejuscs). As etapas de construção do projeto passaram pela identificação do problema (*wicked problem*), pelas discussões em grupo, pela realização de uma oficina com a utilização de técnicas e metodologias ágeis e pela construção de fluxograma e do escopo final do projeto.

Palavras-chave: violência doméstica, gênero, audiência de custódia, Justiça Restaurativa, *wicked problem*.

1.INTRODUÇÃO (SUMÁRIO DA PROPOSTA)

A proposta tem por objetivo desenvolver ações que contribuam para a implantação de projeto de atendimento de infratores e vítimas em situação de violência doméstica e de gênero, por meio de círculos de Justiça Restaurativa⁵ e oficinas educativas, visando a responsabilização e reeducação do infrator, o empoderamento da vítima, a reparação do dano (quando isso for possível) e a mudança de comportamento dos envolvidos no ciclo de violência, além do caráter preventivo e de preservação da convivência familiar, na hipótese de filhos em comum.

O projeto conta com uma equipe técnica formada por psicólogos, facilitadores de Justiça Restaurativa, assistentes sociais e educadores sociais e, ainda, abre-se à celebração de convênios externos com órgãos de promoção de saúde pública, universidades, escolas e centros comunitários. O projeto, também, prevê a capacitação de magistrados, servidores e voluntários em Justiça Restaurativa e o fortalecimento dos Cejuscs (Centros Judiciários de solução de Conflitos e Cidadania), como órgão centralizador e operacionalizador do projeto, tudo permeado por uma visão sistêmica.

⁵ Implementada como política nacional no Poder Judiciário brasileiro pela Resolução nº 225, de 31 de maio de 2016, do Conselho Nacional de Justiça (CNJ).

Trata-se de proposta de projeto, construído por meio de gestão procedimental (*case management*) e por meio de atos de cooperação judicial, que permitem o atendimento sistêmico de infratores e vítimas em situação de violência doméstica e de gênero. Não se destina à reconciliação do casal e sim à restauração de pessoas (homens e mulheres), à conscientização dos danos decorrentes dos atos de violência no ambiente familiar, inclusive quanto aos filhos, e ao encaminhamento dos envolvidos para programas sociais de saúde física e mental e apoio financeiro

A proposta sugere o uso das audiências de custódia como momento de triagem de casos e aplicação de medidas protetivas, previstas nos artigos 22, incisos VI e VII, da Lei nº 11.340/2006, com encaminhamento precoce dos conduzidos a círculos de Justiça Restaurativa, Oficinas de Pais e de Comunicação Não Violenta, técnicas que serão apresentadas ao longo do artigo, grupos de apoio psicológico como parte das medidas protetivas previstas em lei, bem como, nesses mesmos casos, o encaminhamento das vítimas para atendimento após avaliação técnica da equipe multidisciplinar do Cejusc.

A escolha dos casos a serem encaminhados ao projeto se dará por meio da técnica de gerenciamento de processos judiciais (*case management*) com o envolvimento judicial imediato (*early judicial involvement*) do magistrado, que na audiência de custódia, mantendo contato pessoal com o infrator e analisando as características do caso (gravidade, recorrência, antecedentes, condições emocionais, existência de filhos comuns, tempo de relacionamento entre os envolvidos, etc.), fará o encaminhamento devido, fazendo o que Sander & Rozdeiczner (2006, p. 20) chamam de “*fitting the forum to the fuss and the fuss to the forum*”, ou seja, ajustando o conflito ao seu lugar de tratamento e este ao conflito.

Inicialmente, mister ser explicitado que Justiça Restaurativa é uma filosofia de vida, uma metodologia ou mesmo um conjunto de princípios e valores voltados à solução de conflitos a partir da participação dos próprios envolvidos (sem foco em punição), enfim, ainda não há uma definição pacífica na doutrina, que prima pela criatividade e sensibilidade na escuta das vítimas e dos ofensores, o que será detalhado no curso do artigo. Por ora, basta assinalar, como salientado por Achuti (2009) que o conceito de justiça restaurativo é indefinido, tamanha a possibilidade de inferições e conclusões que se vislumbram, eis que se trata de algo novo em nosso ordenamento, apesar de, como acentua Zehr (2008), ter raízes históricas em povos

indígenas do norte dos Estados Unidos e aborígenes da Nova Zelândia. E um conceito que muito nos sensibiliza para desenharmos um pensamento que abarque problemas na órbita da violência doméstica e de gênero e nos motive a encontrar soluções, por mais complexo que isso seja, é trazido por Leonardo Sica: “justiça restaurativa é um discurso direcionado a mudar nossa maneira de pensar e agir em relação ao fenômeno crime” (SICA, 201 p. 289).

Importante mencionar a crítica existente sobre a possibilidade de aplicação da justiça restaurativa no âmbito das audiências de custódia em sede de violência doméstica, mormente acerca da falta de autonomia da vítima e a expansão do sistema penal tutelado pela lei de violência doméstica. O discurso aponta que a sua aplicação representa alguns riscos e retrocessos para o tratamento e enfrentamento da violência doméstica, especialmente nos marcos atuais. De forma resumida, a crítica menciona que a aplicação da justiça restaurativa não está sendo pensada em novos marcos procedimentais que levem em conta a especialidade desse tipo de situação, o que pode abrir margem para a revitimização da mulher em situação de violência doméstica. Nessa linha, não seria conveniente utilizar a *mediação* vítima-ofensor nessa seara. Além disso, questiona-se a eficácia da justiça restaurativa para tratar de um tema como a violência de gênero, que se revela estrutural. E, ainda, a possibilidade de sua aplicação de forma concomitante com o processo criminal, que coloca em cheque a inauguração dos esperados marcos antipunitivistas anunciados pelos seus defensores (SABADELL, 2009).

Vencer a crítica pressupõe apresentar um problema de difícil solução, ou um chamado *wicked problem*⁶, o qual demanda um processo de construção sistêmica e inovador que possa trazer à tona respostas inovadoras no âmbito da violência contra a mulher, o que exige também inovação na organização do Poder Judiciário como um todo, nas atribuições dos magistrados e servidores envolvidos.

A justiça restaurativa não reforça a prática social de silenciar e desconsiderar a vítima, mas, ao contrário, “[...] estimula e reforça o empoderamento feminino” e permite “[...] que as mulheres se enxerguem como sujeitos da própria história, da própria vida, garantindo o processo de emancipação e a mudança dos agressores” (MENDES; SANTOS, 2017, p. 230). Esse repensar sobre o processo de

⁶ Termo formulado em 1973 pelos teóricos Horst Rittel e Melvin Webber para definir problemas extremamente complexos, de escala e escopo indeterminados (BUCHANAN, 2017).



aplicação das técnicas de Justiça Restaurativa, a partir das audiências de custódia aos infratores e vítimas, tem grande potencial de impedir que as mulheres sejam expostas a uma revitimização, fruto de uma violência estrutural e cultural.

Como estamos tratando de crimes contra a mulher, a primeira impressão que pode ser suscitada é a de que a justiça restaurativa será aplicada em nosso projeto pela prática da mediação vítima-ofensor, temor externado na crítica aludida acima. No entanto, a ideia do projeto que se desenha é encaminhar homens para círculos de diálogo e apoio⁷, enquanto que as mulheres vítimas serão encaminhadas para outros círculos de diálogo e apoio, sem que tenham de ficar frente à frente. Tal encontro poderá, sim, vir a ocorrer por meio de círculo de resolução de conflitos⁸, mas tão somente se vítima e ofensor assim desejarem em momento posterior. Não se pretende colocá-los num mesmo espaço sem que estejam bastante preparados emocional e psicologicamente para isso e sem que espontaneamente manifestem desejo por esse encontro⁹. Como cada caso tem suas peculiaridades, pode vir a acontecer que uma pessoa necessite várias semanas ou meses (quiçá anos) para se dar conta de que está preparada para um encontro dessa magnitude, bem como é possível que uma pessoa nunca queira se encontrar com outra envolvida no conflito.

Acrescente-se que os modelos de capacitação dos magistrados, servidores e demais voluntários, bem como a proposta de desenvolvimento por etapas podem ser as saídas principais para ultrapassar a crítica de aplicação da justiça restaurativa no âmbito da violência doméstica.

A ideia é a de retirar o conflito da esfera jurídica e devolver-lhe aos seus reais interessados para que reflitam sobre suas respectivas histórias, seus sonhos,

⁷ Círculo de diálogo: “os participantes exploram determinadas questões ou assunto a partir de vários pontos de vista. Não procuram consenso sobre o assunto. Ao contrário, permitem que todas as vozes sejam ouvidas respeitosamente e oferecem aos participantes perspectivas diferentes que estimulam reflexões” (PRANIS, 2010, p. 29). Círculo de apoio: “este reúne pessoas-chave capazes de oferecer apoio a alguém que passa por uma dificuldade ou dolorosa transição na vida. Este tipo de Círculo em geral se reúne regularmente ao longo de dado período de tempo. Por consenso, podem desenvolver acordos e planos, mas não são necessariamente Círculos de tomada de decisão” (PRANIS, 2010, p. 30).

⁸ Círculo de resolução de conflito: “este reúne as partes de uma disputa a fim de resolver suas diferenças. A resolução acontece através da formação de um acordo consensual” (PRANIS, 2010, p. 31).

⁹ Também na mediação vítima-ofensor há preocupação em se obstar encontros em que as pessoas envolvidas em conflito não estejam preparadas para isso ou não o queiram. Mas nas práticas circulares sequer haverá direcionamento neste sentido. Serão círculos de diálogos com grupos diferentes: ofensores e vítimas. O foco não será a realização de círculos de resolução de conflitos, muito embora, como mencionado, isso possa vir a ocorrer algum dia como consequência.

medos, desejos, e encontrem formas para a superação do fato tido como criminoso, de modo que possam redirecionar suas vidas sem a necessidade do uso de violência, física ou moral (no caso do agressor) e sem a necessidade de se submeter a um novo ciclo violento com o mesmo ou outro homem (no caso da vítima). Isso pode ocorrer por meio do emprego da metodologia dos círculos de construção de paz idealizados por Kay Pranis (2010), como expandido acima.

Abandona-se a ideia da punição da transgressão porque se entende que os problemas emocionais e sociais causados pela prática delitiva, tanto para a vítima (e/ou a comunidade e/ou a família) como para agressor, não são superados com a aplicação da pena privativa de liberdade e outras medidas punitivas de controle e contenção social, operadas pelo sistema penal. É preciso acolher as pessoas afetadas pelo crime, (re)situar a vítima diante do conflito que lesou sua vida e, assim, reduzir o impacto do crime sobre ela. E, por outro lado, sem que haja um trabalho específico com os homens, é difícil encontrar outras soluções para este *wicked problem*, que é sabidamente milenar, pois eles fazem parte do conflito e não podem ser ignorados no enfrentamento da violência de gênero. Por sinal, é oportuno o registro de Saffioti (2015), esposado já antes do advento da Lei nº 13984/20 e da própria Lei nº 11340/16, que alertava ser imperioso que nos atentássemos para as necessidades do homem agressor, não apenas da vítima:

[...] Na família, coexistem novas e velhas relações até que as primeiras venham a ser prevalentes. As relações violentas devem ser trabalhadas no sentido de se tornarem ainda igualitárias, democráticas, na presença, portanto, ainda que contidas, autoreprimidas, das antigas. As pessoas envolvidas na relação violenta devem ter o desejo de mudar. É por esta razão que não se acredita numa mudança radical de uma relação violenta, quando se trabalha exclusivamente com a vítima. Sofrendo esta algumas mudanças, enquanto a outra parte permanece o que sempre foi, mantendo seu *habitus*, a relação pode, inclusive, tornar-se ainda mais violenta. Todos percebem que a vítima precisa de ajuda, mas poucos veem esta necessidade no agressor. As duas partes precisam de auxílio para promover uma verdadeira transformação da relação violenta” (SAFFIOTI, 2015, p. 71).

Pois bem, com o incentivo dos incisos VI e VII do artigo 22 da Lei Maria da Penha e com amparo nas Resoluções nº 225 do CNJ, é perfeitamente possível

concluir que os homens sejam encaminhados a práticas restaurativas, onde serão trabalhadas temáticas preestabelecidas, visando a sua (re)educação sobre questões de gênero, sua responsabilização pelo ato cometido (em tese) e a construção de uma política de paz no ambiente familiar. A par disso, as mulheres vítimas também estarão recebendo acolhimento para início de uma cura emocional e psicológica, e também para seu empoderamento, porquanto poderá se fortalecer para romper o ciclo de violência em que está inserida e não vir a se submeter a novos ciclos.

No que pertine às oficinas educativas antes citadas, consistem numa metodologia de ensino social, de caráter educativo e informativo, não voltada à solução do conflito. Visa levar informações relevantes aos participantes, por meio da troca horizontal de experiências entre os participantes e o orientador, que será detalhada no curso do artigo.

2.OBJETIVOS

O propósito é aperfeiçoar e viabilizar a replicação do projeto “Restaurando Relações” criado junto à 1ª. Vara Criminal, Central de Audiências de Custódia e Cejusc do foro central da comarca da região metropolitana de Maringá em outras comarcas, com estruturas e realidades diferentes.

2.1. Objetivo Geral

Fornecer atendimento a infratores e vítimas em situação de violência doméstica e de gênero, por meio da justiça restaurativa e oficinas educativas, a fim de contribuir para o rompimento de padrões culturais estruturais sobre o tema (inclusive para atingir novas gerações), bem como fomentar uma cultura de paz.

2.2. Objetivo Específico

Quanto aos ofensores, (re)educá-los em questões de gênero, responsabilizá-los pelos seus atos, para que assumam seus erros e consintam em reparar danos ou, pelo menos, não tornem a praticar atos de violência contra a mulher.

Quanto às vítimas, tratar de suas feridas emocionais e psicológicas e empodera-las para que sejam capazes de romper atual ciclo de violência e de não se submeterem a novos ciclos com o mesmo ou outros homens.

3.JUSTIFICATIVA

A jurisdição não pode mais ser vista de forma simplista. As funções do Poder Judiciário vão muito além de aplicar a lei abstrata ao caso concreto, envolvendo a efetiva prestação da justiça em sentido amplo.

De acordo com a Estratégia Nacional do Poder Judiciário para o período de 2021–2026, instituída pela Resolução 325 do CNJ, de 30 de junho de 2020, que tem a finalidade de definir as diretrizes nacionais da atuação institucional dos órgãos do Poder Judiciário para esse período, o Poder Judiciário tem como missão a realização da justiça e sua visão envolve efetividade e agilidade na garantia dos direitos e contribuição para a pacificação social e o desenvolvimento do país¹⁰.

A agenda de Direitos Humanos das Nações Unidas, aprovada em Assembleia Geral das Nações Unidas em 2018, chamada Agenda 2030, e adotada pelo Poder Judiciário Brasileiro em setembro de 2018 prevê, entre os objetivos de desenvolvimento sustentável a igualdade de gênero (ODS 5) e a busca pela paz, justiça e instituições eficazes (ODS 16).

Esses objetivos somente serão atingidos com a implantação de equipes de apoio, formadas por profissionais das mais diversas áreas de conhecimento que atuem na construção da justiça e da paz social, juntamente com os magistrados, tornando possível a efetivação das decisões judiciais e a melhoria da prestação jurisdicional.

A Constituição Federal de 1988 adota o princípio da eficiência (artigo 218) do qual emerge a necessidade de que o serviço público seja inovador, para atingir ou superar as expectativas do cidadão.

Nesse contexto, o Poder Judiciário não pode se limitar a contar com magistrados e técnicos de secretaria, sendo necessário dispor de profissionais de outras áreas de conhecimento para que:

¹⁰ <https://www.cnj.jus.br/gestao-estrategica-e-planejamento/estrategia-nacional-do-poder-judiciario-2021-2026/>. Acesso em 02/06/2021.

-
- As decisões judiciais possam ser embasadas em pareceres técnicos (Lei de Alienação parental)
 - Seja possível monitorar (acompanhar) se as decisões judiciais estão surtindo os efeitos desejados (efetividade)
 - Os jurisdicionados tenham acesso à ordem jurídica justa, ou seja, a todas as formas de prestação da justiça e não apenas a uma decisão adjudicada e sem efeitos modificativos da realidade social
 - O judiciário contribua, efetivamente, para a pacificação social, o desenvolvimento do país e a construção de uma sociedade mais justa e coesa
 - Sejam adotadas estratégias para evitar o encarceramento, a rejudicialização de conflitos e o agravamento dos conflitos

Segundo a Justiça Restaurativa, é preciso quebrar paradigmas culturais e (re)educar infrator e vítima para uma nova forma de convivência, baseada em respeito mútuo e diálogo. Rosenblatt (2014) assim se pronuncia:

A justiça restaurativa, muito influenciada pelo pensamento criminológico crítico, está conceitualmente atrelada a uma insatisfação crescente com o sistema tradicional de justiça criminal e recomenda, em contrapartida, um sistema dialogal de abordagem dos conflitos, o qual se contrapõe à utilização da prisão como principal instrumento de resposta ao crime, à supervalorização dos profissionais da justiça em detrimento do empoderamento das partes diretamente afetadas pelo delito, à desconsideração da vítima no processo penal, dentre outros aspectos tidos por negativos da justiça criminal tradicional (ROSENBLATT, 2014, p. 73)

As práticas de justiça restaurativa permitem perceber as dificuldades de relacionamento, os padrões de conduta repetidos inconscientemente, os sentimentos dos envolvidos, suas angústias e mágoas e a promover a responsabilidade de maneira confiável e respeitosa.

Scuro Neto é bem esclarecedor ao afirmar que:

“fazer justiça’ do ponto de vista restaurativo significa dar resposta sistemática às infrações e a suas consequências, enfatizando a cura das feridas sofridas pela sensibilidade, pela dignidade ou reputação, destacando a dor, a mágoa, o dano, a ofensa, o agravo causados pelo malfeito, contando para isso com a participação de todos os envolvidos (vítima, infrator,

comunidade) na resolução dos problemas (conflitos) criados por determinados incidentes. " (NETO et al., 2000).

A justiça restaurativa não trabalha a partir do conflito, mas sim a partir das pessoas, dos seus valores, de seus sentimentos, e da possibilidade de transformação do conflito e dos envolvidos, buscando sempre valorizar o ser humano. Seu objetivo primordial não é o acordo e sim a transformação dos envolvidos com a consequente melhoria do relacionamento futuro entre eles e entre os envolvidos e sua comunidade.

A função do facilitador (como é chamado quem aplica a metodologia) é conduzir e facilitar o diálogo dos participantes, para que possam expor seus sentimentos e necessidades em relação ao conflito e em relação a outros fatores que nele influenciam.

Segundo Zehr (2008), o conflito, se não devidamente trabalhado pelos envolvidos se torna maior que os conflitantes. É como se ganhasse vida própria e passasse a ser mais importante que os envolvidos e tudo o mais que os cercam. O que a Justiça Restaurativa propõe é trocar o foco (ou a lente, como diz Zehr), do conflito para as pessoas e por meio da escuta ativa, da empatia e da confiança, transforma-las para, consequentemente, quebrarem padrões de conduta e o ciclo da violência.

Zehr (2008) lembra não deve haver coação à reconciliação. Ao contrário, ela não é o objetivo principal dos círculos e não tem cabimento em todos os casos. Mesmo assim, é possível evoluir para um relacionamento satisfatório ainda que não envolva intimidade ou confiança total.

Tudo isso indica ser adequado o atendimento pleno e sistêmico de infratores e vítimas de violência doméstica e de gênero, visando a responsabilização do infrator, a reparação do dano, o apoio à vítima, restauração da família (que ainda que sob novo modelo continua existindo caso haja filhos em comum), a reparação dos laços sociais, a restauração do senso de justiça e a construção de compromissos futuros. Esse atendimento sistêmico, contudo, exige a atuação de profissionais de diversas áreas do saber, por meio de equipes previamente formadas e treinadas, atuando juntamente com o magistrado.

Convém anotar que, conforme aponta Cezar-Ferreira (2011), visão sistêmico-construtivista é a pedra de toque do pensamento pós-moderno.

Na visão sistêmica, fundada no pensamento de Ludwing Von Bertalanffy, exposto inicialmente na obra “Teoria Geral dos Sistemas” (T.G.S.) (1967), o todo deixa de ser uma mera soma de suas partes e passa a ser compreendido como algo maior, o que encerra a ideia de inter-relação das partes e a ideia de uma causalidade circular em lugar da tradicional linearidade “causa-efeito” (CEZAR-FERREIRA, 2011).

Essa nova compreensão científica revela-se bastante útil para a avaliação das funções e disfunções de uma família (vista como um sistema) e o encaminhamento de técnicas que auxiliem as mudanças, quando necessárias. Dentro desse sistema se insere a violência doméstica, de forma que ela precisa ser tratada no contexto do sistema familiar e não como um fato isolado e dissociado das demais dinâmicas e relacionamentos familiares.

Trabalhar a violência doméstica implica trabalhar as relações familiares e transforma-las de disfuncionais em funcionais, através da promoção dos integrantes do sistema.

Como destaca Cezar-Ferreira:

“Poder ler a família como um sistema implica compreendê-la como um conjunto de elementos que se inter-relacionam e exercem influências recíprocas para formar um todo único. Daí a razão de nos preocuparmos com todos os membros da família, quando um evento atinge qualquer deles.” (CEZAR-FERREIRA, 2011 p. 112):

A família como um sistema compartilha uma linguagem própria e constrói padrões de relação fundados em valores, crenças e mitos (CEZAR-FERREIRA, 2011, p. 112). Em função disso, todo e qualquer acontecimento interno ou externo à família, que afete em algum de seus membros individualmente, afetará a todos e alterará o padrão original, provocando uma desestruturação momentânea (que pode ser boa ou ruim) e exigirá o encontro de um novo patamar de estabilização para cada um e para a família, como tal.

Por isso a importância de se trabalhar o padrão relacional de violência, criar uma nova forma de relacionamento e proteger todos os membros da família dos efeitos nefastos da violência intradomiciliar. Não basta punir o infrator. É preciso curar a vítima e tratar os filhos, mas também compreender e trabalhar as necessidades do infrator para que não volte a cometer atos de agressão contra qualquer mulher e criar

um novo padrão de relacionamento entre essas pessoas que permita criar novas formas de comunicação, novos signos, novas relações e novos valores.

4.REFERENCIAL TEÓRICO

As bases conceituais utilizadas como referências são a Constituição Federal de 1988 (CF/1988), que adota o princípio da eficiência em seu artigo 37, do qual emerge a necessidade de que o serviço público seja inovador, para atingir ou superar as expectativas do cidadão.

Segundo Maria Sylvia Zanella Di Pietro:

“O princípio apresenta-se sob dois aspectos, podendo tanto ser considerado em relação à forma de atuação do agente público, do qual se espera o melhor desempenho possível de suas atuações e atribuições, para lograr os melhores resultados, como também em relação ao modo racional de se organizar, estruturar, disciplinar a administração pública, e também com o intuito de alcance de resultados na prestação do serviço público (...)” (DI PIETRO, 2002, p. 83).

Também faz parte do referencial teórico a Resolução 254 do Conselho Nacional de Justiça (CNJ), de 04 de setembro de 2018, que institui a política de enfrentamento à violência contra as mulheres e prevê entre as considerações iniciais o dever do Estado de assegurar assistência a todos os integrantes da família, pela implementação de instrumentos voltados à harmonização e pacificação em caso de litígio, nos termos do artigo 226, §8º, da Constituição Federal e a importância de se assegurar tratamento adequado aos conflitos decorrentes de prática de violência contra a mulher.

A junção das práticas de Justiça Restaurativa, oficinas educativas e violência doméstica encontra amparo no artigo 22 da Lei 11.340/2006, que prevê que constatada a prática de violência doméstica e familiar contra a mulher, nos termos da lei, o juiz poderá aplicar, de imediato, ao agressor, em conjunto ou separadamente, as seguintes medidas protetivas de urgência, entre outras: (VI) comparecimento do agressor a programa de recuperação e reeducação (incluído pela Lei n.º 13.984/2020) e (VII) acompanhamento psicossocial, por meio de atendimento individual e/ou em grupo de apoio.

Não menos importante é a Resolução 325 do CNJ, de 30 de junho de 2020, que apresenta a estratégia Nacional do Poder Judiciário para o período de 2021 a 2026.

De acordo com a estratégia adotada, que tem a finalidade de definir as diretrizes nacionais da atuação institucional dos órgãos do Poder Judiciário para esse período, o Poder Judiciário tem como missão a realização da Justiça e sua visão envolve efetividade e agilidade na garantia dos direitos e contribuição para a pacificação social e o desenvolvimento do país¹¹.

Dentro dos macrodesafios do Poder Judiciário para esse período estão:

- O aperfeiçoamento da gestão da justiça criminal, o que inclui a adoção de medidas preventivas à criminalidade e ao aprimoramento do sistema criminal, por meio inclusive de investimento na Justiça Restaurativa e pretende reduzir o número de processos, reduzir as taxas de encarceramento e contribuir para reduzir a reincidência e construir uma visão de justiça criminal vinculada à justiça social.
- A garantia dos direitos fundamentais, pretendendo colaborar com medidas de fomento à igualdade de gênero e redução da violência.

Ao institucionalizar a já citada Agenda 2030 da ONU, em atitude pioneira, o Poder Judiciário brasileiro assumiu o compromisso de contribuir para o alcance dos objetivos, metas e indicadores, devendo definir planos de ação relacionados aos 17 ODS e planejar medidas qualitativas com foco na desjudicialização e na prevenção de litígios em busca da solução pacífica de controvérsias¹².

Para o trabalho com infratores, vítimas e demais envolvidos, o projeto prevê a aplicação de círculos de construção de paz, metodologia de Justiça Restaurativa difundida pela pesquisadora americana Kay Pranis (BOYES-WATSON; PRANIS, 2011). Nesses círculos, há pessoas que atuam como facilitadores, às quais cabe informar aos participantes sobre o significado e os objetivos da atividade, quais valores e diretrizes deverão ser observados, que haverá um objeto de fala para que o direito de se expressar seja exercido individualmente, sem interrupções, por quem estiver em posse de tal objeto. Quem não estiver com o objeto em mãos, terá apenas de escutar e aguardar sua vez para se pronunciar (e caso queira, pois poderá ficar em silêncio). As pessoas se sentam em círculos e não há mesa ou objetos que os

¹¹ Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/gestao-estrategica-e-planejamento/estrategia-nacional-do-poder-judiciario-2021-2026/>. Acesso em 02/06/2021.

¹² Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/programas-e-aco-es/agenda-2030/>. Acesso em 02/06/2021.

separem. Pode haver peças de centro, no chão, que façam sentido para os participantes, como um objeto pessoal que lhe tenha singular significado, por exemplo. Desta maneira, a horizontalidade é respeitada, não há pessoa mais ou menos importante. O diálogo flui com naturalidade e a empatia começa a se fazer notar (PRANIS, 2010, p. 25-28).

Já as oficinas, metodologia de ensino social, têm base nos pressupostos teórico-metodológicos da Terapia Ocupacional Social, desenvolvidos por Barros, Ghirardi e Lopes (2002), e nas reflexões do educador Paulo Freire (2005). Não têm caráter punitivo e não se voltam à solução do conflito. Tendo caráter educativo e informativo, visam levar informações relevantes, por meio da troca horizontal de experiências entre os participantes e o orientador.

A utilização da técnica possibilita o aprendizado e o reconhecimento de necessidades do sujeito e o desenvolvimento de sua capacidade para buscar soluções próprias e criativas (BARROS, GHIRARDI, LOPES, 2002). Dessa forma, criam-se, potencialmente, espaços de experimentação e aprendizagem, atuando cada participante ativamente no processo de construção do conhecimento, com espaço para reflexão e troca de experiências.

As Oficinas de Pais são baseadas em proposta criada e largamente difundida pelo Conselho Nacional de Justiça que oferece de forma *on line*, desde 2015, curso destinado a casais em processo de separação¹³ sobretudo quando há filhos. O intuito é ajudá-los a entender efeitos da separação e os malefícios que a alienação parental traz aos filhos e superar as dificuldades geradas pela mudança, sem lhes causar maiores danos.

O curso original oferecido pelo CNJ de forma autoinstrucional é transformado em encontro presencial, sob a condução de voluntários, visando esclarecer a pais e mães temas como os efeitos do término do relacionamento tanto para eles próprios quanto para os filhos, legislação e alienação parental¹⁴.

As Oficinas de Comunicação Não Violenta - CNV, desenvolvidas originalmente pelo Cejusc-Maringá, seguem a mesma metodologia de educação social, mas voltam-se a casais sem filhos, tendo como temática principal a

¹³ O termo separação, neste trabalho, é usado em sentido amplo, designando todas as formas de rompimento afetivo de um casal, englobando, divórcio, separação de fato, separação judicial, dissolução de união estável, rompimento em geral.

¹⁴ A versão *on line* e autoinstrucional oferecida pelo CNJ pode ser encontrada no endereço <https://www.cnj.jus.br/eadcnj/course/index.php?categoryid=65>.

necessidade de melhorar a comunicação entre o casal, evitando que falas agressivas e ruídos de comunicação agravem os conflitos. As oficinas de CNV apresentam as técnicas de comunicação propostas por Marshall Rosenberg (2006) como forma de melhorar a comunicação entre os envolvidos no ciclo da violência doméstica, levando aos participantes informações sobre como manter uma comunicação mais saudável, sem agressões intencionais ou não percebidas e como reagir mais adequadamente a situações de confronto, sem aumentar a animosidade.

5. APRESENTAÇÃO DOS ENVOLVIDOS

O público alvo diretamente impactado pela ação desenvolvida são ofensores, vítimas e terceiros envolvidos em casos de violência doméstica contra a mulher, no contexto da Lei 11.340/2006.

No que se refere aos ofensores, serão atendidos apenas homens com 18 anos ou mais, já que a entrada no projeto será dada por meio da audiência de custódia, o que pressupõe que o infrator esteja sujeito à legislação criminal.

As vítimas e terceiros envolvidos, contudo, podem ser menores a partir de 16 anos, idade estabelecida como limite mínimo para compreensão das metodologias oferecidas.

Objetiva-se atender de forma humanizada, acolhedora e transformadora infratores e vítimas e também terceiros que com eles convivam diretamente e sejam, por isso, francamente afetados pelo conflito, como filhos, enteados, irmãos ou pais que vivam no mesmo contexto domiciliar.

Já o público alvo indireto ou *stakeholders* são as pessoas ou organizações envolvidas na implantação e execução do projeto (SECCHI 2009). A intervenção que ora se propõe envolve:

- Magistrados: que encaminharão ofensores e vítimas nos casos de violência doméstica e de gênero aos grupos de apoio formados pelas equipes multidisciplinares, após análise prévia e triagem;
- Servidores do Poder Judiciário: que integrarão ou coordenarão os grupos de apoio, movimentarão os processos e participarão da formação dos voluntários;

-
- Voluntários: que comporão as equipes multidisciplinares e atuarão como facilitadores e “oficineiros”. Conforme pesquisa empírica realizada e abaixo apresentada, constatou-se que ainda são poucos os Tribunais que contam com centrais/núcleos de apoio especializado com psicólogos e assistentes sociais em todas as comarcas, o que faz com que as equipes multidisciplinares necessárias ao projeto tenham que ser compostas por voluntários interessados em atuar com Justiça Restaurativa e Oficinas Educacionais;
 - Servidores de outros poderes em âmbito municipal: que atuarão por meio de atos de cooperação judicial para acompanhamento externo das pessoas encaminhadas para tratamento médico, acompanhamento psicológico, (re)inserção escolar, assistência social;
 - Advogados: por meio das comissões temáticas da OAB local, pela necessidade de informação, sensibilização e apoio ao projeto, podendo ainda atuar como voluntários nos grupos de apoio ou em serviços de assistência judiciária gratuita, como advogados dativos de vítimas e/ou infratores, bem como por meio de palestras de conscientização;
 - A cúpula diretiva do Tribunal: pela necessidade de compreensão da importância das equipes serem formadas e mantidas e pela necessidade de destinação de verbas, cessão de servidores e fornecimento de espaços físicos e mobiliário adequado aos atendimentos;
 - Poder Público Municipal: pela necessidade de manutenção de convênios e fomento à política pública de combate à violência doméstica e de gênero;
 - Universidades: que podem atuar, por meio de parcerias interdisciplinares, oferecendo grupos de apoio às vítimas, filhos menores e familiares, ou ainda por meio de atendimentos jurídicos;
 - Comunidade: pela necessidade de compreensão e adesão ao projeto.

Sugere-se a realização de reuniões com os envolvidos para apresentar os termos da proposta e, posteriormente para assinatura dos termos de cooperação necessários.

6.CENÁRIO DE APLICAÇÃO

O projeto se baseia em experiência desenvolvida no foro central da Comarca da Região Metropolitana de Maringá, chamado “Restaurando Relações” mas que pode ser aplicado em outras comarcas, sejam de grande ou pequeno porte.

O projeto envolve o juízo criminal responsável pelas audiências de custódia, o juízo responsável pelo processamento das ações criminais previstas na lei 11.340/2006 e o Cejusc.

Ao juízo da custódia compete a seleção e triagem inicial dos casos a serem encaminhados ao projeto, bem como a definição inicial das técnicas a serem aplicadas.

Ao Cejusc cabe coordenar as equipes de apoio e as pautas das reuniões, executar as práticas restaurativas, bem como fazer as comunicações ao final dos atendimentos e encaminhamentos externos, se necessários.

Ao juízo com competência para julgamento dos crimes previstos na Lei 11.340/2006 cabe o acompanhamento posterior dos infratores e vítimas, bem como encaminhamentos futuros.

7.METODOLOGIA

O projeto proposto tem características de *wicked problem* ou problema complexo e, portanto, por sua complexidade, não pode ser totalmente resolvido de pronto. Ele deve ser trabalhado por partes.

Segundo Buchanan, Rittel identificou dez características dos *wicked problems*:

- “ (1) Os problemas perversos não têm formulação definitiva, mas toda formulação de um problema perverso corresponde à formulação de uma solução.
- (2) Problemas perversos não têm regras de parada.
- (3) Soluções para problemas perversos não podem ser verdadeiras ou falsas, apenas boas ou más.
- (4) Na solução de problemas complexos, não há uma lista exaustiva de operações admissíveis.
- (5) Para cada problema perverso, há sempre mais de uma explicação possível, com explicações dependendo da *Weltanschauung*¹⁵ do projetista.

¹⁵ Palavra em alemão que significa cosmovisão.

- (6) Todo problema perverso é um sintoma de outro problema de "nível superior".
- (7) Nenhuma formulação e solução de um problema grave tem um teste definitivo.
- (8) Resolver um problema perverso é uma operação de "uma tentativa", sem espaço para tentativa e erro.
- (9) Cada problema perverso é único.
- (10) O perverso solucionador de problemas não tem o direito de estar errado - ele é totalmente responsável por suas ações. " ¹⁶ (BUCHANAN, 2017, p. 16)



Based upon Rittel and Webber (1973)

Representação criada por Daniel Christian Wahl disponível em <https://medium.com/age-of-awareness/facing-complexity-wicked-design-problems-ee8c71618966>, acesso em 01/06/2021.

Sugere-se a combinação do pensamento sistêmico (*systems thinking*) com metodologias ágeis como o *design thinking* e metodologia *Lean*, técnicas sugeridas pela equipe de desenvolvimento do iJusPLab, o primeiro laboratório de inovação do Poder Judiciário, instalado junto ao TRF da 1ª. Região (GREGÓRIO et al., 2019).

¹⁶ Tradução livre dos autores a partir do original em inglês;

No projeto proposto, o problema da estruturação das equipes multidisciplinares envolve diversos fatores:

- Restrição orçamentária que impede a contratação de profissionais especializados;
- Restrições legais à cessão de servidores de outros poderes (solução adotada no passado);
- Inexistência de movimento processual suficiente, nas pequenas comarcas, que justifique a manutenção de uma equipe formada por vários profissionais em cada localidade;
- Necessidade de a equipe multidisciplinar ser formada por profissionais de diversas áreas de conhecimento – psicólogos, assistentes sociais, facilitadores de justiça restaurativa, educadores sociais;
- Necessidade de oferecimento de formação continuada aos membros da equipe para que se mantenham em consonância com as técnicas e métodos adequados a cada caso;
- Falta de espaço físicos nos fóruns para acomodar a equipe e oferecer as técnicas de trabalho em ambientes adequadamente instalados (espaço, mobiliário, iluminação, material, etc);
- Falta de conhecimento e valorização do trabalho das equipes multidisciplinares por parte de juízes e advogados.

O pensamento sistêmico é importante porque os grandes problemas são interligados e interdependentes de diversas formas, não podendo ser analisados sob um único aspecto. Nesse contexto, ele ajuda a entender os componentes do problema e a relação entre eles, enquanto a metodologia ágil ajuda a desenvolver soluções de forma colaborativa e iterativa.

O pensamento sistêmico permite enxergar as conexões invisíveis, ou seja, os pontos de ligação entre os diversos componentes do *wicked problem*. No projeto em análise, o pensamento sistêmico permitiu perceber que o enfrentamento à violência doméstica e de gênero envolve todos os membros da família, incluindo os filhos, enteados, pais e outras pessoas que convivam de perto com o casal e que a formação das equipes multidisciplinares precisa envolver, igualmente, o atendimento às varas de família.

A forma sistêmica de pensamento, igualmente, permite conciliar o processo criminal com o atendimento humanizado do infrator, da vítima e do núcleo familiar em que estão inseridos.

O *design thinking* ou DT e oficinas de ideação entre os *stakeholders* permitem melhor compreensão do problema e traçar um curso de ação para a efetiva implementação do projeto nas varas, conforme as peculiaridades, a realidade e as condições de cada local.

Segundo Cavalcante, Mendonça e Brandalise:

“O DT consiste em abordagem prática, que, em sua essência, reconhece as incertezas e a complexidade dos desafios públicos, trazendo para o contexto da política pública uma visão centrada no ser humano. Além disso, agrega o pensamento criativo ao analítico, valorizando a busca da construção coletiva de soluções múltiplas (cocriação) e propõe a geração de aprendizado a partir de materialização de ideias e teste (experimentação). Ou seja, o design thinking não é um conjunto de ferramentas a serem aplicadas de modo linear, mas sim uma abordagem que traz uma visão inovadora e iterativa de construção de conhecimento, de produção de soluções e, especialmente, do papel estratégico das pessoas nesse processo.” (CAVALCANTE; MENDONÇA; BRANDALISE, 2019, p. 30)

O DT permite coletar perspectivas dos usuários do projeto que se pretende implantar e fazer as adaptações necessárias a cada realidade, por meio da coleta de histórias individuais, identificação de padrões e pontos fora da curva, e obtenção de *insights* sobre comportamentos, necessidades e expectativas das pessoas que vivenciam o problema e participarão do projeto (CAVALCANTE; MENDONÇA; BRANDALISE, 2019).

As oficinas de ideação integram as etapas de imersão e ideação e permitem a troca de ideias e experiências entre os participantes, de forma horizontal e democrática,

Conforme Rittel e Webber, não se pode entender o problema sem saber sobre o seu contexto; não se pode realmente buscar informações sem a orientação de um conceito de solução; não se pode primeiro entender e depois resolver”. (RITTEL & WEBBER, 1973, p. 162 em tradução livre).

Definir o problema é o mesmo que encontrar suas soluções e segundo Rittel e Webber, a formulação de um *wicked problem* é o próprio problema (RITTEL & WEBBER, 1973, p. 161), por isso a importância do *design* para sua visualização adequada e para pensar sobre ele de forma sistêmica e integrada.

Seguindo a experiência bem sucedida do iJusPLab do TRF da 1ª. Região (GREGÓRIO et al., 2019, p. 67/78), sugere-se que a implementação do projeto siga a estrutura padrão do *Design Thinking* que é dividida em 4 etapas: descoberta, definição, desenvolvimento e entrega.

- A descoberta inclui a análise detalhada do problema sob todos os ângulos, identificação de desafios e oportunidades, conhecimento do público-alvo, ambiente, *stakeholders*, etc.

- Definição é o momento para revisar o que foi produzido, reavaliar os obstáculos inicialmente identificados com base nos dados investigados e coletados durante o processo. É no dizer de Dourado (*in* GREGÓRIO et al., 2019, p. 88) o momento de repensar o problema e transformá-lo em um desafio. Ele é estabelecido por uma declaração, também chamada de *brief*.

- Desenvolvimento é a fase da ideação, que pode se dar por meio de *brainstorm* ou outra técnica de ideação, segundo Dourado (*ibidem*, p. 90) é a hora de soltar a imaginação e trocar ideias sem pré-julgamento.

- Entrega é a hora de decidir como será o projeto final, momento em que ele toma corpo e se torna claro. Dessa fase surge o protótipo que será testado.

O método *Lean*, também uma metodologia ativa, sugere a uso do ciclo de entrega contínua, ou seja, a cada etapa construída a solução vai sendo entregue e testada, sem que isso ocorra somente ao final.



Representação do método Lean extraída de <https://blog.softexpert.com/melhoria-de-processo-lean/>. Acesso em 02/06/2021.

De acordo com Lima (in GREGÓRIO et al., 2019, p. 148) o uso do método de entrega contínua evita desperdício de recursos materiais e humanos e acelera as entregas, tendo sempre como objetivo entregar o mais rapidamente possível um produto de viabilidade mínima (*Minimum Viable Product* - MVP), que vai sendo aperfeiçoado, adaptado às realidades locais e melhorado ao longo do tempo, com o uso, através de *feedback* e monitoramento contínuo.

As metodologias ágeis sugeridas convergem não apenas pela velocidade de execução, mas por também por não exigirem volumosa documentação, promoverem intensa interação de equipes e emprestarem técnicas e ferramentas entre si.

Após amplo debate, por meio das metodologias sugeridas, chegou-se a um fluxograma de atendimento que pode ser, com poucas adaptações aplicado a todas as unidades judiciárias.

Com base no método de entrega contínua e considerando a experiência bem-sucedida na comarca de Ponta Grossa-PR¹⁷, por exemplo, o projeto pode ser iniciado por etapas, começando-se os atendimentos pelos infratores.

Após implantado e solidificado, com as devidas e necessárias alterações considerando as realidades locais, o atendimento será estendido às vítimas e, em

¹⁷ Disponível em: <https://www.tjpr.jus.br/documents/14797/8093062/b-+Revista+4%C2%AA+Edi%C3%A7%C3%A3o/0c1302c8-50ae-4e4d-ad22-3bca1aea3477>. Acesso em: 8 jul. 2021.

última etapa, poderá até abranger os terceiros diretamente afetados (filhos, enteados e outras pessoas que convivam diretamente com o casal, como pais ou irmãos que vivam juntos, fechando-se o ciclo da violência.

Como já destacado alhures, o projeto não prevê como ponto nodal a mediação vítima-ofensor, ou seja, o encontro entre ofensor e vítima em tentativa de reconciliação. O projeto prevê o trabalho de infratores, vítimas e demais afetados pelo ciclo da violência (filhos, enteados, irmãos ou pais que vivam com o casal) em grupos temáticos, nos quais sejam trabalhados pontos de interesse de cada grupo focal.

A metodologia adotada foi círculos de construção de paz, metodologia que engloba Justiça Restaurativa e Comunicação Não Violenta proposta pela pesquisadora norte americana Kay Pranis¹⁸ (BOYES-WATSON; PRANIS, 2011).

Para os círculos, são previstos cinco encontros, com temáticas que serão previamente definidas por todos os facilitadores e utilizadas para os grupos com homens e com mulheres. Não haverá tempo mínimo ou máximo, pois o caráter do trabalho é apenas qualitativo.

As Oficinas de Pais deixam de ser *on line* e autoinstrutiva e passam a ser oferecidas de forma presencial, assim como as Oficinas de CNV (comunicação não violenta), criando um espaço para aprendizado, diálogo, troca de experiências, empatia e conscientização quanto à necessidade dos pais de preservarem seus filhos dos conflitos do processo de separação e quanto aos males da alienação parental e afastamento dos genitores da prole (oficinas de pais) e quanto à conscientização de que a comunicação adequada, pode ajudar a evitar o agravamento do conflito (oficinas de CNV – comunicação não violenta).

As oficinas são realizadas em um único encontro, com quatro horas de duração (com vinte minutos de intervalo). Os grupos são mistos (homens e mulheres), formados por até 10 participantes, mas os envolvidos num conflito nunca participam do mesmo grupo. A condução é feita por dois voluntários em co-atuação.

Nas Oficinas de Pais, é exibido material audiovisual, idealizado pelo CNJ, que é o mesmo utilizado no curso *on line*, podendo ser feitas algumas adaptações (como retirada de alguns trechos), a depender da dinâmica de cada grupo. Após cada

¹⁸ Vale lembrar que apesar de ser a mais difundida, a prática circular não é a única forma de aplicação da Justiça Restaurativa.

trecho do material exibido é aberto espaço para discussão do tema, troca de ideias e debates, sendo apresentados esclarecimentos pelos condutores.

As Oficinas de CNV (comunicação não violenta) utilizam material elaborado pelo Cejusc-Maringá e segue a mesma dinâmica.

Os debates são totalmente focados nos temas trabalhados (relacionamento com os filhos e formas de comunicação) e não na situação de violência vivida por cada participante ou em sua história pessoal de agressão (seja como agressor ou vítima), já têm caráter educativo e não punitivo ou de reconciliação.

Isso torna possível ouvir o “lado do outro”, favorece a empatia e torna possível aprofundar a leitura das necessidades individuais e coletivas, também promove um maior contato e convivência dos participantes com outras realidades e proporciona a experimentação de um espaço de sociabilidade e trocas.

As oficinas podem ser realizadas presencialmente ou por meio de videoconferência, em datas e horários pré-definidos.

Por fim, é preciso que a equipe multidisciplinar possa oferecer algum tipo de orientação aos participantes que demonstrem a necessidade de acompanhamento psicológico mais adequado ou mesmo psiquiátrico. A equipe multidisciplinar não oferece tratamento, mas deve estar apta a encaminhar os que precisem desse suporte para os serviços públicos que o forneça, sendo necessário atuar em rede com os órgãos de saúde pública.

8.PROCESSO DE IDEIAÇÃO

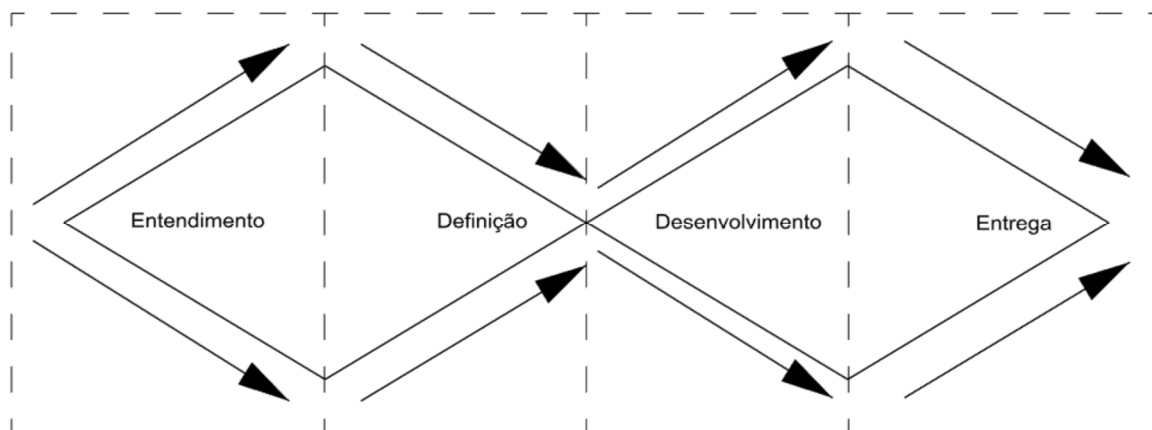
A ideação do projeto se deu por meio de oficina de *design thinking*, com uso da técnica do Duplo Diamante, na disciplina de Inovação e Design Organizacional do Poder Judiciário do curso de mestrado profissional da Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados, sob a orientação da Doutora Simone Barbisan Fortes, Juíza Federal do Tribunal Regional Federal da 4ª Região.

O duplo diamante é uma metodologia aberta para aplicação do design thinking.

Segundo o Design Council (2016), o Diamante Duplo consiste basicamente de quatro principais etapas:

- *Entendimento*: levantamento e compreensão do ambiente, do usuário, e de todas as outras variáveis que possam interferir diretamente no produto em desenvolvimento.
- *Definição*: análise dos dados pesquisados na etapa anterior e definição sobre o planejamento e gerenciamento do projeto. Ainda nesta etapa é definido a ideia central (*briefing*) que norteará o desenvolvimento do produto.
- *Desenvolvimento*: desenvolvimento criativo e funcional do produto, esta etapa é finalizada com a realização de testes em protótipos.
- *Entrega*: lançamento do produto no mercado, e o início de um ciclo contínuo (*looping*) iniciado pelas avaliações e *feedback* dos usuários, que podem sugerir adequações, mudanças e melhoramentos futuros.

A figura representação gráfica do processo metodológico e as etapas descritas acima pode ser feita da seguinte forma:



Elaboração dos autores

Nesta etapa inicial de entendimento foi encaminhada pesquisa a todos os Tribunais de Justiça com questionamentos sobre a estrutura de atendimento em Justiça Restaurativa para compreender o potencial de replicação do projeto.

Pela exiguidade de tempo, nem todos os tribunais apresentaram respostas, mas dos 18 Tribunais¹⁹ que responderam foi possível identificar que a maioria já oferece práticas restaurativas aos jurisdicionados²⁰, o que indica ser possível sua extensão aos infratores, vítimas e demais afetados pela violência doméstica, por se tratar de forma de atendimento já institucionalizada:

20. Oferece práticas/procedimentos restaurativos aos jurisdicionados?

[Mais Detalhes](#)

sim	15
não	0
não respondido	3
Outra	0



Imagem produzida pelos autores por meio do aplicativo forms.office.com como parte da pesquisa empírica sobre design organizacional dos Tribunais de Justiça do Brasil em termos de Justiça Restaurativa e Centrais de Alternativas Penais.

A pesquisa empírica ainda revelou que significativo número de tribunais tem instaladas Centrais de Alternativas Penais ou estruturas semelhantes para atendimento de autuados em flagrante, após a concessão da liberdade²¹, que também podem servir de órgão centralizador do projeto proposto.

2. Foram instaladas centrais de alternativas penais, com essa denominação ou similar (com outro nome), para atendimento de autuados em flagrante, após a concessão da liberdade?

[Mais Detalhes](#)

[Insights](#)

Sim	10
Não	4
não respondido	4



¹⁹ Aderiram à pesquisa os seguintes Tribunais de Justiça: Acre, Alagoas, Ceará, Espírito Santo, Distrito Federal, Goiás, Mato Grosso, Minas Gerais, Pará, Paraíba, Paraná, Pernambuco, Rio de Janeiro, Rio Grande do Norte, Rondônia, Santa Catarina, São Paulo e Sergipe.

²⁰ Informaram que oferecem práticas/procedimentos restaurativos aos jurisdicionados os Tribunais de Justiça de Alagoas, Ceará, Distrito Federal, Goiás, Mato Grosso, Minas Gerais, Pará, Paraíba, Paraná, Rio de Janeiro, Rio Grande do Norte, Rondônia, Santa Catarina, São Paulo e Sergipe. Os tribunais de Justiça do Acre, Espírito Santo e Pernambuco não responderam esse questionamento.

²¹ Informaram que contam com esse tipo de serviço os Tribunais de Justiça de Alagoas, Ceará, Goiás, Paraná, Rio de Janeiro, Rio Grande do Norte, Santa Catarina, São Paulo, Sergipe e Rondônia. Responderam que não contam com essa estrutura os Tribunais de Justiça do Distrito Federal, Espírito Santo, Minas Gerais, Paraíba. Não responderam a esse questionamento os Tribunais de Justiça do Acre, Mato Grosso, Pará e Pernambuco.

Imagem produzida pelos autores por meio do aplicativo forms.office.com como parte da pesquisa empírica sobre design organizacional dos Tribunais de Justiça do Brasil em termos de Justiça Restaurativa e Centrais de Alternativas Penais.

De outro lado, a pesquisa empírica indicou que ainda são poucos os tribunais que contam com centrais ou núcleos de apoio especializado com psicólogos e assistentes sociais em todas as comarcas²².

8. Foram instaladas centrais/núcleos de apoio especializado com psicólogos e assistentes sociais em todas as Comarcas do Estado?

[Mais Detalhes](#)

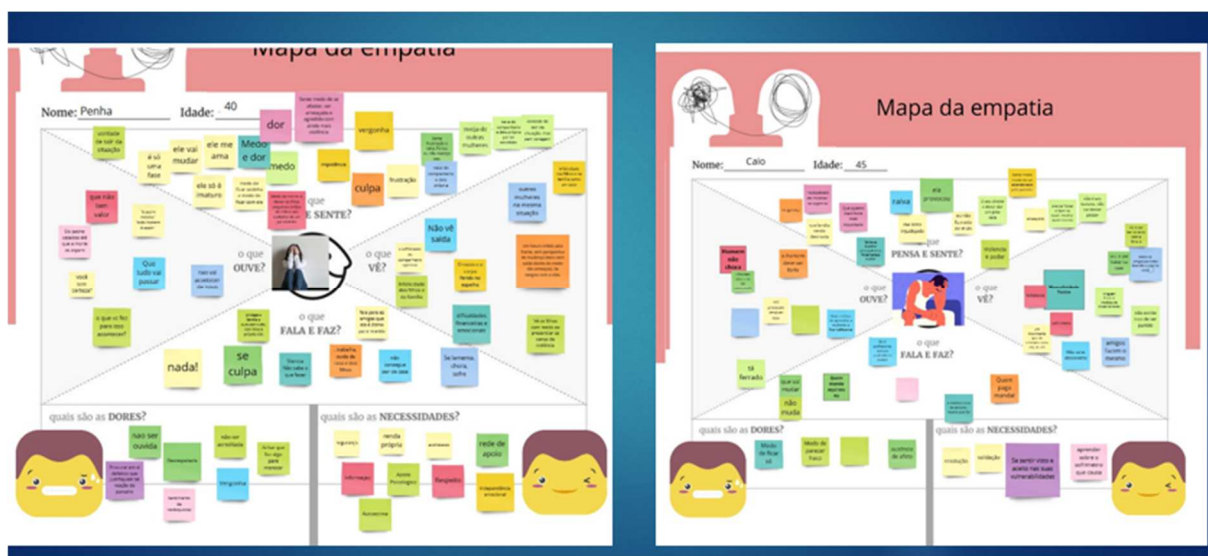
[Insights](#)

sim	4
não	10
não respondido	4
Outra	0



Imagem produzida pelos autores por meio do aplicativo forms.office.com como parte da pesquisa empírica sobre design organizacional dos Tribunais de Justiça do Brasil em termos de Justiça Restaurativa e Centrais de Alternativas Penais.

Ainda nessa etapa inicial foram identificadas as “personas” ou público alvo do projeto que foram assim representados:



²² Informaram que contam com esse tipo de serviço os Tribunais de Justiça do Distrito Federal, Espírito Santo, Goiás e Rondônia. Responderam que contam com essa estrutura os Tribunais de Justiça do Acre, Alagoas, Ceará, Paraíba, Pernambuco, Rio de Janeiro, Rio Grande do Norte, Santa Catarina, São Paulo e Sergipe. Não responderam a esse questionamento os Tribunais de Justiça de Mato Grosso, Minas Gerais, Pará e Paraná.

Também foram definidos os stakeholders, através do chamado mapa de atores, assim representado:



Na etapa de definição, com base nos dados coletados, foram apresentadas as propostas para o possível desenvolvimento. Como resultado, foi criado o *briefing* que consiste em uma delineação das características e/ou funcionalidades do produto a ser trabalhado, que, portanto, passa a nortear todo o processo de desenvolvimento que segue nas próximas etapas.

Da análise do desafio em todos os seus aspectos:



Imagem produzida pelos autores e demais participantes da oficina de ideação realizada em 25/05/2021 por meio do aplicativo miro.com.

Chegou-se ao problema definido:

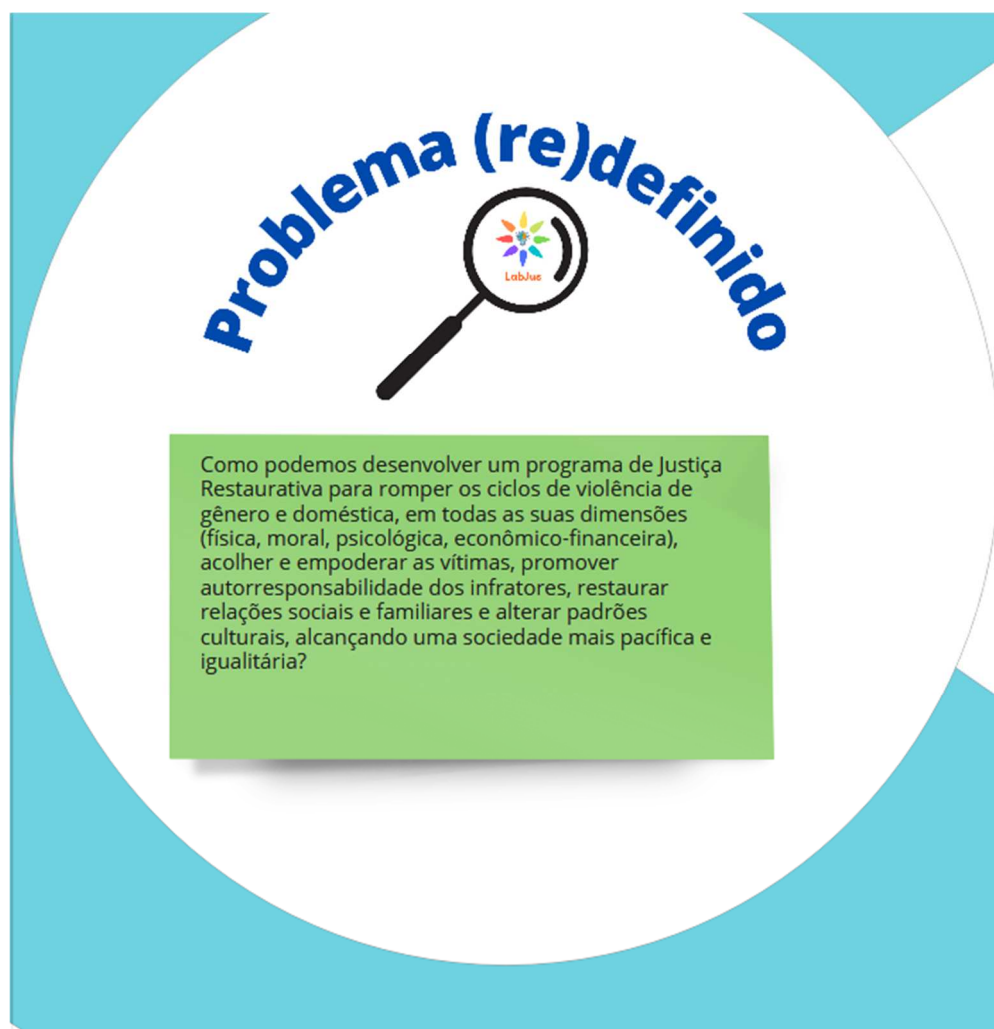


Imagem produzida pelos autores e demais participantes da oficina de ideação realizada em 25/05/2021 por meio do aplicativo miro.com.

Em seguida, foram definidas as etapas de construção do projeto:



Imagem produzida pelos autores e demais participantes da oficina de ideação realizada em 25/05/2021 por meio do aplicativo miro.com.

No desenvolvimento também foram produzidos diversos desenhos de ideias com ajuda da matriz morfológica, processo criativo chamado “ideação” é algo parecido como uma “tempestade de ideias” (*brainstorm*) de esboços com possíveis soluções para o produto. Ainda nesta etapa foram desenvolvidos os fluxogramas de atendimento que serão apresentados no capítulo seguinte.

A etapa da entrega foi realizada em forma de apresentação, e teve como público convidado os possíveis voluntários e demais pessoas envolvidas no projeto (juízes, servidores) para os quais foram apresentadas as ideias do projeto e a forma de aplicação.

9. PLANO DE AÇÃO E ATIVIDADES

Com base nessa metodologia foram elaborados fluxogramas para o atendimento de infratores e vítimas e terceiros envolvidos.

Quanto aos infratores, o projeto prevê o uso da audiência de custódia como a porta de entrada e momento de triagem.

Já na audiência, o magistrado responsável, entendendo não ser caso de conversão da decretação da prisão em flagrante em preventiva e concedendo liberdade provisória com medidas protetivas, seleciona os casos que entende compatíveis com o atendimento e círculos e/ou oficinas, impondo tais medidas como parte das medidas protetivas previstas.

Por meio de agenda compartilhada, no ato da audiência o infrator já fica cientificado das datas em que deverá comparecer para participar dos círculos e/ou oficinas, sendo intimado da obrigatoriedade de comparecimento ao primeiro encontro.

Ao mesmo tempo em que a comunicação de prisão em flagrante segue seu curso regular com distribuição para a vara criminal competente, o infrator passa a ser acompanhado pela equipe do CEJUSC, que, após a conclusão das técnicas designadas, apresenta relatório informado sobre a participação do infrator.

Vale destacar que a participação nos Círculos continua sendo voluntária, já que a voluntariedade é um dos princípios norteadores da Justiça Restaurativa e não pode ser abandonada.

Se uma das partes não quiser participar do processo restaurativo, nada impede que a outra parte, que aceitou, siga com a técnica sozinha, principalmente porque o projeto propõe o trabalho em grupos focais e não o uso da técnica vítima/ofensor.

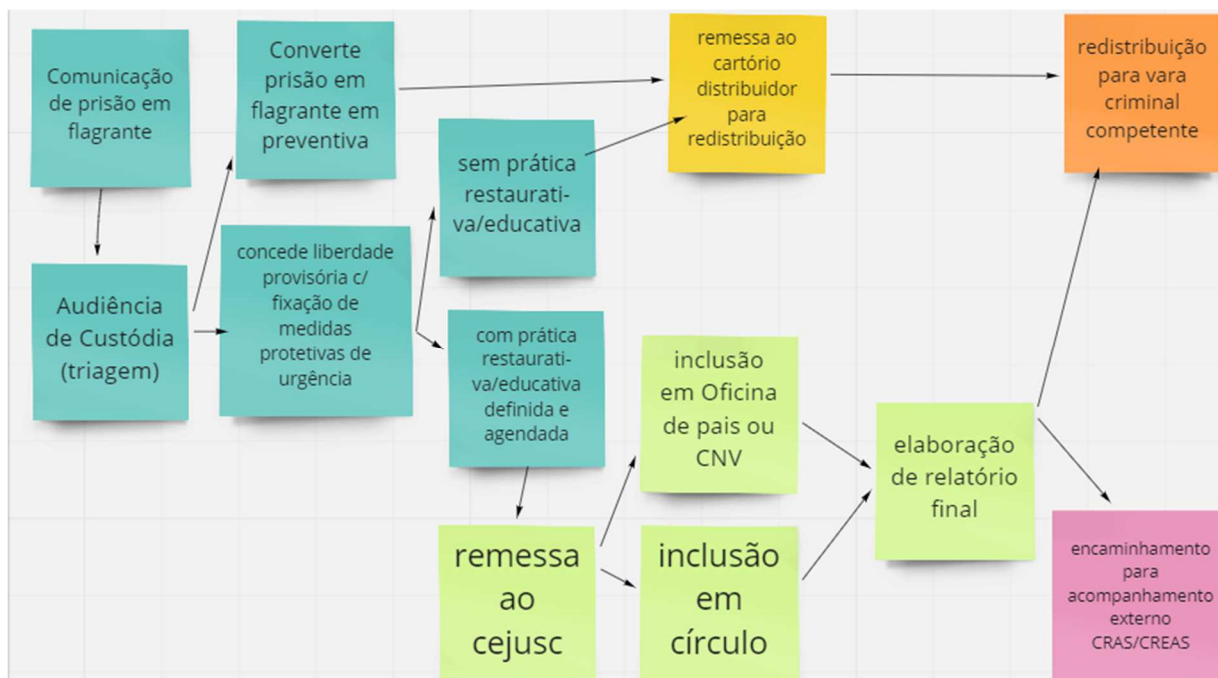
Esse caráter de voluntariedade, por outro lado, faz ser tão importante a inclusão dos advogados, por meio da OAB, no projeto. Apenas com o apoio dos advogados o projeto terá absoluto sucesso, pois, se forem desestimulados por seus defensores, os acusados tendem a não participar dos círculos. Já se os advogados receberem prévio esclarecimento quanto ao projeto, seus objetivos e benefícios, certamente se tornarão fatores de fortalecimento e auxiliarão na conscientização dos infratores.

Quanto ao relatório a ser elaborado pelo Cejusc, é preciso observar que dado o caráter de confidencialidade dos círculos e o caráter meramente educativo das oficinas, ele se resume a informativo sobre a participação parcial ou total do infrator e se houve algum encaminhamento para atendimento externo.

No tocante aos atendimentos externos, eles devem ser previstos pela equipe multidisciplinar e ser previamente ajustados com os órgãos locais, pois não raras vezes infratores (e até vítimas) revelam interesse e necessidade de acompanhamento psicológico ou psiquiátrico ambulatorial ou mesmo internamento

para tratamento em casos de alcoolismo, drogadição ou problemas mentais. Em muitos casos, acompanhamento social também pode se revelar necessário, caso a família esteja em situação de vulnerabilidade social.

Esse fluxograma, bastante simples, pode ser representado da seguinte forma:



Elaboração dos autores com uso do aplicativo miro.com

Sendo:



Elaboração dos autores com uso do aplicativo miro.com

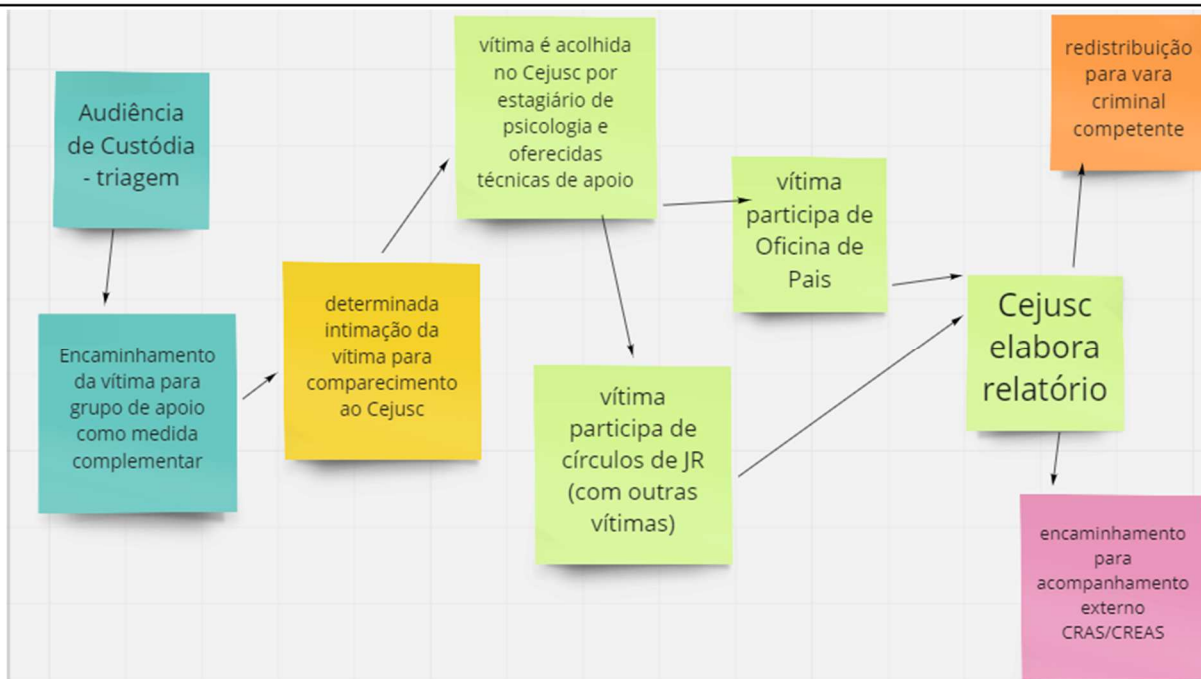
No tocante às vítimas e terceiros afetados, o procedimento é bastante semelhante, com a diferença de que, como a vítima e o terceiro não passarão por audiência de custódia devem ser intimados por Oficial de Justiça para comparecerem à secretaria do Cejusc, em data e horário pré-definidos, para reunião de esclarecimento, quando então lhe serão apresentadas as metodologias disponíveis e feito o convite à participação.

As oficinas de pais ou de CNV, como já visto, são semelhantes para genitores e genitoras (infratores e vítimas), apenas sendo realizadas em grupos distintos (preferencialmente em dias diferentes para que não haja risco de encontros presenciais).

Em que pese a participação das vítimas e dos terceiros afetados seja totalmente voluntário e eventual não adesão ao projeto não traga nenhuma sanção, o Cejusc, ao final dos atendimentos, também elaborará relatório de atendimento, para conhecimento do Magistrado competente, informando se houve adesão e se a participação foi total ou parcial e em que metodologia.

Da mesma forma, quanto às vítimas e terceiros afetados, é preciso que ao final seja possível dar encaminhamento externo aqueles que mostrarem interesse e tiverem indicação para acompanhamento médico, psicológico, psiquiátrico ou social, sendo feitos os contatos com os órgãos públicos competentes.

O fluxograma de atendimento pode ser representado da seguinte forma:



Elaboração dos autores com uso do aplicativo miro.com

Sendo:



Elaboração dos autores com uso do aplicativo miro.com

A primeira etapa para implantação do projeto é a formação do corpo de voluntários que comporá a equipe multidisciplinar e o respectivo treinamento.

Os facilitadores não precisam ter formação profissional específica mas precisam ter curso de formação em Justiça Restaurativa para poderem facilitar os

círculos e precisam ter alguma experiência em educação para conduzirem as oficinas.

Portanto, o primeiro passo deve ser a formação da equipe e seu treinamento.

Para dar início, contamos com pessoas já formadas em curso de facilitador em Justiça Restaurativa, sem qualquer vínculo com o Tribunal de Justiça, sendo que algumas, inclusive, já atuam voluntariamente junto ao próprio Cejusc da Comarca de Maringá.

A Universidade Estadual de Maringá e o próprio Tribunal de Justiça do Paraná realizam cursos de facilitação e, assim, o Cejusc manterá contato permanente com essas instituições para que haja um número cada vez maior de pessoas capacitadas para a fase de execução dos círculos de construção de paz.

Por outro lado, em parceria com Universidades particulares, serão realizados cursos de capacitação em gênero, para que todos os facilitadores, além da formação em Justiça Restaurativa, tenham mais essa formação que é essencial para o trabalho com o *wicked problem* em questão (violência contra a mulher).

Ademais, o projeto poderá desenvolver atividades para formação contínua, com palestras e seminários temáticos.

Para as oficinas, não se exige formação específica, sendo, contudo, aconselhado que o condutor já tenha participado de outras oficinas e tenha formação em pedagogia, psicologia, terapia ocupacional ou direito.

É preciso ainda ter local adequado para as reuniões, sendo necessária uma sala com espaço para cadeiras em círculo, bem iluminada e ventilada e preferencialmente silenciosa.

Formada a equipe, enquanto se promove o treinamento, devem ser realizados os contatos externos para formação da rede de apoio (secretaria de ação social, secretaria de saúde, secretaria de educação) e para divulgação (OAB, Ministério Público, associações de moradores, associação comercial, autoridade policial, faculdades).

10.RECURSOS

O projeto conta, basicamente, com a participação de voluntários como facilitadores.

Mas deve haver necessário envolvimento dos servidores do Poder Judiciário, dos magistrados com competência em família e crimes contra a mulher, dos advogados, membros do Ministério Público e demais órgãos municipais pertinentes.

Os recursos materiais consistem em oferecer ambiente adequados para a realização das reuniões, com cadeiras confortáveis, climatização (a depender do clima da região), um quadro para anotações (quadro negro ou branco), projetor para exibição do material audiovisual das oficinas, computador para elaboração dos relatórios e projeção e material didático de apoio (cartolina, canetas coloridas, papeis). Esses recursos podem ser obtidos diretamente junto aos Tribunais.

Sugere-se que a sala seja pintada em cor clara e tenha elementos lúdicos ou inspiradores. Esse trabalho pode ser realizado por voluntários.

Como exemplo, cita-se a sala de oficina de pais do fórum da Comarca de Londrina no Paraná, que ganhou ilustração feita por artista plástica com tema alusivo à relação familiar:



Fonte: <https://crianca.mppr.mp.br/2015/9/12178,37/>

Sugere-se o oferecimento de lanche no intervalo das oficinas e ao final dos círculos²³.

11. AVALIAÇÃO DO PROJETO

²³ Em Maringá os custos com o lanche são cobertos pelos magistrados envolvidos na atividade e o lanche consiste em café, chá, bolacha doce, bolacha salgada e, quando possível, bolo caseiro.

Entre os desafios, encontra-se a possibilidade de expansão da presente experiência de conjugação de audiências de custódia, justiça restaurativa, oficinas e visão sistêmica para outras comarcas.

No caso de comarcas muito pequenas, com pouco movimento ou que tenham dificuldade de montar as equipes multidisciplinares, sugere-se a elaboração de atos consertados entre magistrados e, mediante cooperação judicial, montar uma equipe que tenha atuação regional, passando os atendimentos em Círculo e Oficinas a serem realizados *on line*.

Nesse caso, os participantes ingressariam nas atividades de suas próprias casas e os grupos seriam conduzidos por facilitadores de forma remota.

Isso permite que infratores e vítimas de várias cidades diferentes participem das atividades, sem necessidade de deslocamento e sem que cada comarca tenha que montar sua própria equipe. Basta o uso de uma agenda compartilhada e a cooperação entre os magistrados, ficando o atendimento local limitado aos encaminhamentos externos.

A coordenação deve ficar a cargo de uma das comarcas, que centralizará a equipe, os treinamentos, as pautas e as comunicações necessárias. Cada comarca promove suas intimações e encaminhamentos externos.

Vale destacar que, durante a pandemia de Covid-19 e o trabalho remoto imposto ao Poder Judiciário pela necessidade de distanciamento social, várias foram as experiências com Círculos e oficinas realizadas *on line* por diversos Cejusc, entre eles Maringá e Ponta Grossa, ambas no Estado do Paraná.

Passada a pandemia, tal experiência pode ser aproveitada como forma de otimizar o atendimento de forma regionalizada entre comarcas pequenas.

Entre os desafios para a consolidação do projeto estão:

- Formação das equipes multidisciplinares;
- Necessidade de constante implementação de melhorias e acompanhamento detalhado do projeto (envolvimento do magistrado);
- Formação continuada dos facilitadores;
- Renovação periódica das equipes;
- Desconhecimento quanto aos benefícios da aplicação da Justiça Restaurativa;

- Cultura do litígio que dificulta ações voltadas à construção de soluções pacíficas;
- Visão equivocada de Magistrados, Promotores de Justiça e advogados de que a Justiça Restaurativa visa evitar a punição dos infratores.

12. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Começar pela identificação de um problema complexo (*wicked problem*) no âmbito do Poder Judiciário e, especialmente, no âmbito da competência específica da violência doméstica representou um desafio a vencer. A utilização das técnicas de Justiça Restaurativa com o objetivo de recuperar as relações pessoais e familiares, restabelecendo vínculos, atende ao ideal maior de concretização de justiça, inserido como um dos macrodesafios do Poder Judiciário, alinhado com a agenda 2030 das Nações Unidas.

É preciso que o Poder Judiciário passe a se ocupar das políticas públicas, de forma a cumprir o seu papel constitucional de pacificador social.

O projeto, inovador em seu escopo, eis que pensado sob a ótica da recuperação do infrator, em primeiro lugar, sem se descuidar dos demais membros familiares envolvidos no conflito de violência, foi construído através de processo de ideação e mapeamento dos atores envolvidos, identificação das parcerias e colaborações necessárias, mapa de empatia, além da definição do “o que é o projeto”, “para quem é” e “qual o objetivo”.

Em processo de oficina de construção, chegamos a uma redefinição do problema, assim resumido: como podemos desenvolver um programa de Justiça Restaurativa destinado a romper os ciclos de violência de gênero e doméstica, em todas as suas dimensões (física, moral, psicológica, econômico-financeira); promover a autorresponsabilidade dos infratores e restaurar as relações sociais e familiares de forma a alterar padrões culturais e, assim, alcançar uma sociedade mais pacífica e igualitária.

Observamos que o projeto, embora sofra críticas na doutrina, em especial quanto ao risco de revitimização, deve ser concretizado em etapas e o foco na capacitação em gênero dos atores envolvidos (magistrados, servidores, voluntários)

poderá minimizar os impactos negativos e proporcionar os reais benefícios da transformação social e emocional.

Importa destacar que a triagem a ser realizada no momento das audiências de custódia vem se configurando em importante ferramenta de redução da judicialização do conflito e da prevenção do ciclo de violência e criminalidade.

A concepção tradicional de direito penal simplesmente sobre o puro viés retributivo se encontra totalmente obsoleta, diante dos desafios da criminalidade contemporânea e das finalidades de pacificação social que urge por novos mecanismos e estratégias mais eficazes à mudança profunda no paradigma de justiça criminal.

O modelo punitivo utilizado reiteradamente pela Justiça Criminal apresenta-se ineficaz perante a ressocialização do sujeito, sobretudo em virtude de seu caráter dissuasório e da indiferença do Estado em relação às reais necessidades do infrator, haja vista que a sua reintegração à comunidade é ponto primordial quanto aos aspectos positivos que esta proporciona perante as concepções de justiça e paz social.

A ideia de justiça retributiva simplesmente visa o infrator com o objetivo de puni-lo e intimidá-lo, reforçando sua estigmatização e discriminação perante a sociedade, além de quase não se ofertar, por parte do Estado, assistência psicológica, social, econômica ou jurídica, o que acarreta a sensação de frustração e ressentimento com o sistema, que, dentre outros termos, agravam o problema da reincidência, dificultando o encerramento do ciclo vicioso de violência.

O modelo restaurativo pode ser visto como uma síntese dialética, pelo potencial que tem para responder às demandas da sociedade por eficácia do sistema, sem descuidar dos direitos e garantias constitucionais, da necessidade de ressocialização dos infratores, da reparação às vítimas e comunidade e ainda revestir-se de um necessário abolicionismo moderado.

A proposta do projeto não visa abolir o sistema penal ou sua substituição por outro modo de controle social, mas, o que se pretende, são soluções em que haja um sistema eficaz para todos, tanto vítima, quanto ofensor e até mesmo a comunidade, objetivando uma recomposição dos danos causados pelo conflito, evitando, pois, o desgaste emocional que envolve todo o processo penal, onde os próprios protagonistas da situação solucionariam a questão envolvida.

14. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ACHUTTI, D. Modelos contemporâneos de justiça criminal: justiça terapêutica, instantânea e restaurativa. Porto Alegre: Livraria do Advogado Editora, 2009.

BARROS, D.D.; GHIRARDI, M.I.G.; LOPES, R.E. Terapia ocupacional social. Rev. Ter. Ocup. Univ. São Paulo, v.13, n.2, p.95-103, 2002.

BOYES-WATSON, C.; PRANIS, K. No coração da esperança : guia de práticas circulares. p. 280, 2011.

BUCHANAN, R. Wicked Problems in Design Thinking. Design: Critical and Primary Sources, v. 8, n. 2, p. 5–21, 2017.

CAVALCANTE, P.; MENDONÇA, L.; BRANDALISE, I. Políticas Públicas E Design Thinking : Interações Para Enfrentar Desafios Contemporâneoslpea, 2019.

CEZAR-FERREIRA, V. A. DA M. Família, Separação e Mediação: uma visão psicojurídica. 3a. ed. São Pa: MÉTODO, 2011.

DESIGN COUNCIL (Inglaterra). **A study of the design process**. Disponível em: <[http://www.designcouncil.org.uk/sites/default/files/asset/document/ElevenLessons_Design_Council_\(2\).>](http://www.designcouncil.org.uk/sites/default/files/asset/document/ElevenLessons_Design_Council_(2).>). Acesso em: 07 set. 2016.

DI PIETRO, M. S. Z. Direito Administrativo. São Paulo: Atlas, 2002.

FREIRE, P. Pedagogia do oprimido 4.ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2005.

GREGÓRIO, A. et al. Inovação no Judiciário: Conceito, Criação e Práticas do Primeiro Laboratório de Inovação do Poder Judiciário. edição dig ed. São Paulo: Blucher, 2019.

MENDES, S. da R.; SANTOS, M.K.B. dos. De vítima a sujeito da própria história: possibilidades de aplicação da justiça restaurativa no Brasil em casos de violência contra a mulher. In: VALOIS, L.Z. et al. (Orgs.). Justiça restaurativa. Belo Horizonte: Editora D'Plácido, 2017.

NETO, P. S. et al. A Justiça como Fator de Transformação de Conflitos: Princípios e Implantação. Simpósio Internacional da Iniciativa Privada para a Prevenção da Criminalidade. NEST/Câmara de Comércio e Indústria Brasil-Alemanha, São Paulo. Anais.São Paulo: 2000.

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

RITTEL, H. W.; WEBBER, M. M.. Dilemmas in a general theory of planning. Policy Sciences, v. 4, n. 2; 1973.

ROSENBERG, M. B. Comunicação não violenta. Técnicas para aprimorar relacionamentos pessoais e profissionais 1 ed. São Paulo: Summus, 2006.

ROSENBLATT, F. F. Lançando um olhar empírico sobre a justiça restaurativa – alguns desafios a partir da experiência inglesa. Revista Brasileira de Sociologia do Direito, v. 1, n. 2, p. 72-82, dez. 2014.

SABADELL, A. L.; PAIVA, L. de M. L. Diálogos entre Feminismo e Criminologia Crítica na Violência Doméstica: Justiça Restaurativa e Medidas Protetivas de Urgência. In Revista dos Tribunais Online. Revista Brasileira de Ciências Criminais. Vol. 153/2019. Março/2019.

SAFFIOTI, H. I. B. Gênero patriarcado violência. 2 ed. São Paulo: Expressão Popular: Fundação Perseu Abramo, 2015.

SANDER, F.; ROZDEICZER, L. Matching cases and dispute resolution procedures: Detailed analysis leading to a mediation-centered approach. Harv. Negot. L. Rev., v. 1, p. 1–28, 2006.



SECCHI, L. Modelos organizacionais e reformas da administração pública. Revista de Administração Pública, v. 43, n. 2, p. 347–369, 2009.

SICA, L. Justiça restaurativa no código de processo penal? In: VALOIS, L.Z. et al. (Orgs.). Justiça restaurativa. Belo Horizonte: Editora D'Plácido, 2017.

ZEHR, H. Trocando as Lentes: Um novo foco sobre o crime e a justiça. São Paulo: Palas Athena, 2008.