



**ESCOLA NACIONAL DE FORMAÇÃO E APERFEIÇOAMENTO DE
MAGISTRADOS - ENFAM**

Programa de Pós-Graduação Profissional em Direito

Disciplina: Cooperação Judiciária no Contexto do Estado em Rede

Discente: Cristina de Albuquerque Vieira

Docente: Elayne da Silva Ramos Cantuária

**Cooperação Intrainstitucional na Justiça Federal do Rio Grande do Sul e a
adoção dos Círculos de Construção de Paz na gestão de pessoas: Projeto-
Piloto de compartilhamento de servidores-facilitadores**

**Brasília – Distrito Federal
2021**



INTRODUÇÃO:

Ainda no final do ano de 2019, com o surgimento da pandemia provocada pelo novo coronavírus (Sars-coV-2), causador da doença denominada COVID-19, várias medidas de enfrentamento tiveram que ser abruptamente implementadas, tendo o isolamento social obrigatório surgido como uma das mais eficazes estratégias para o enfrentamento da disseminação da doença.

Em razão da necessidade desse confinamento por período indeterminado, grande parte dos postos de trabalho, exceto os considerados serviços essenciais, tiveram que migrar repentinamente para o regime remoto, que, atrelado aos medos decorrentes da própria doença, geraram quadros de ansiedade e distúrbios emocionais que se refletiram nos resultados de produtividade das organizações de trabalho e ascenderam alertas quanto à necessidade de conciliar prestação eficiente e célere do trabalho com uma gestão humanizada de pessoas.

No âmbito do serviço público, especialmente do Poder Judiciário, a situação não foi diferente, tendo a pandemia apenas tornado ainda mais evidente uma realidade que já vinha sendo motivo de preocupação há alguns anos por parte do Conselho Nacional de Justiça, que criou, em 2015, Comitê Gestor Nacional de Atenção Integral à Saúde de Magistrados e Servidores do Poder Judiciário (CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA, 2020^a).

Especificamente na Justiça Federal do Rio Grande do Sul esse problema tomou dimensão tão consistente, exigindo da Direção do Foro iniciativa específica de apoio a juízes e servidores em situação de vulnerabilidade emocional, tendo, surgido o então Projeto Círculos de Conversa, que nasceu do encontro da experiência da Rede de Apoio à Saúde Mental e do Grupo de Trabalho de Justiça Restaurativa da Justiça Federal do Rio Grande do Sul. A metodologia dos Círculos de Construção de Paz, idealizada por Kay Pranis, foi adotada pelas equipes para oferecer aos servidores e magistrados interessados um espaço seguro de fala sobre os medos e dificuldades pessoais e do trabalho, em um ambiente mediado por servidores e juízes da própria instituição com curso de formação de facilitadores em Círculos de Construção de Paz. A iniciativa auxiliou os colaboradores a enfrentarem os problemas emocionais oriundos da pandemia, tendo também surtido efeitos positivos no clima organizacional, destacando-se a aplicação desta prática restaurativa no ambiente de trabalho como uma nova e valiosa ferramenta de gestão de pessoas.



De posse desse resultado inicial, a Corregedoria do Tribunal Regional Federal da 4ª Região e o SISTCON (Sistema de Mediação e Conciliação) resolveram desenvolver em colaboração com três juízes federais das seções judiciárias federais dos estados do Paraná, Santa Catarina e Rio Grande do Sul, bem assim de outros juízes e servidores da SJRS (Seção Judiciária Federal do Rio Grande do Sul), com curso de facilitação em Círculos de Construção de Paz, um projeto-piloto destinado a adotar a metodologia dos Círculos de Construção de Paz como uma ferramenta experimental de gestão de pessoas, a qual, mediante ato concertado de compartilhamento temporário de equipes e uma atuação sistemática e planejada, servirá como um novo paradigma ao planejamento estratégico na gestão de pessoas dentro do Poder Judiciário.

OBJETIVO GERAL:

O presente artigo visa apresentar o programa implantado na Justiça Federal do Rio Grande do Sul, que tem por fim criar uma ferramenta inovadora de gestão de pessoas dentro do Poder Judiciário, mediante a adoção nas equipes da prática restaurativa denominada Ciclos de Construção Paz, criada por Kay Pranis (2010). O projeto-piloto tem o fim de melhorar o clima organizacional e viabilizar o desenvolvimento de habilidades e competências socioemocionais que gerem autonomia para a solução pacífica de conflitos, possibilitando a estruturação de uma gestão humanizada, que tenha como ponto de partida as necessidades de cada servidor público e como finalidade a construção sadia e pacífica de teias relacionais interpessoais e interinstitucionais.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

Objetiva-se, outrossim, apresentar aspectos positivos do presente projeto, acentuando seu potencial para instrumentalizar o Poder Judiciário com uma nova técnica de gestão de pessoas que enxergue os servidores e magistrados como pessoas e não como recursos, alcançando, via de consequência, a prestação da tutela jurisdicional de maneira célere e eficaz, em razão de um maior engajamento dos agentes públicos com o trabalho desenvolvido e de uma preocupação com os anseios do destinatário, bem como com as necessidades de todos os colegas envolvidos na força de trabalho.

Assim, podem ser destacados, especificamente, os seguintes objetivos do projeto, e que serão analisados neste trabalho:



- motivar dos integrantes das equipes de trabalho;
- gerar sentimento de pertencimento institucional;
- provocar mudanças na cultura organizacional, desfocando a solução dos conflitos de um modelo hierarquizado, burocrático e formalista para um modelo horizontal, inclusivo e consensual;
 - melhorar o clima organizacional, proporcionado entrosamento entre todos os membros da equipe, respeito às individualidades e construção espontânea de um espírito colaborativo;
 - gerar autonomia para a solução pacífica de conflitos e desavenças;
 - desenvolver o protagonismo de magistrados e servidores para repensar rotinas de trabalho e criar novos acertos;
 - criar um espírito colaborativo, pautado pela compreensão, respeito e alteridade.

Como consequência desse engajamento interno da equipe e do pertencimento institucional, estima-se uma melhoria na organização das rotinas de trabalho e nos indicadores de produtividade, salientando-se que este não é um objetivo imediato, mas uma decorrência dos resultados positivos da implantação desse novo modelo de gestão de pessoas.

JUSTIFICATIVAS

Após a declaração de estado de emergência da saúde pública pela Organização Mundial da Saúde (OMS), no dia 30 de janeiro de 2020, em decorrência da disseminação em escala mundial do novo coronavírus (OMS, 2020), o isolamento social foi indicado como uma das medidas mais eficazes para evitar a propagação desenfreada da doença, então denominada de COVID-19.

E em razão dessa necessidade repentina de acomodar, no estrito espectro do ambiente residencial, não apenas o trabalho, mas também as aulas dos filhos, os afazeres domésticos e todo o cotidiano de vida exclusivamente mediante o acesso remoto, a estrutura emocional das famílias naturalmente sofreu um abalo, o qual atrelado às incertezas de futuro e ao medo de ser contaminado pelo vírus e de sofrer os riscos até mortais da doença, ocasionou o surgimento na



população mundial¹ de diversos problemas de ordem psicológica, merecedores de uma atenção especial das autoridades responsáveis pela atenção à saúde mental.

No Brasil, a Fundação Oswaldo Cruz (FIOCRUZ), em seu portal sobre a COVID-19, elaborou uma cartilha abordando o tema Saúde Mental e Atenção Psicossocial na Pandemia COVID-19, onde destacou o seguinte:

Os impactos da pandemia de COVID-19 na saúde mental podem apresentar desde reações normais e esperadas de estresse agudo por conta das adaptações à nova rotina, até agravos profundos no sofrimento psíquico. Tendo em vista as estatísticas que apontam o aumento dos casos de tentativas e suicídios após eventos extremos, identifica-se como fundamental o desenvolvimento de estratégias de prevenção, acompanhamento e posvenção, visando o bem-estar da população.[...]”(BRASIL, 2020).

Sem destoar desse cenário mundial e nacional, os servidores públicos do Poder Judiciário também foram afetados emocionalmente com o contexto pandêmico adverso, o que pode ser constatado em números na pesquisa efetuada pelo Conselho Nacional de Justiça (CNJ), intitulada Saúde Mental de Magistrados e Servidores no contexto da pandemia da COVID-19,³ na qual dos 46.788 respondentes (incluindo tribunais de todo o Brasil), 47,7% responderam ter sofrido alterações na rotina do sono, 37,6% responderam ter aumentado a sensação de cansaço e/ou sonolência durante o dia e 32,5% reclamaram da dificuldade de concentração e/ou de memória.

Ao lado da demanda de apoio à saúde mental, os servidores do judiciário têm sofrido nos últimos anos com um aumento exponencial do trabalho⁴, decorrente tanto do ingresso de demandas predatórias, repetitivas e despropositadas, mas também, da diminuição da força de trabalho em razão de vagas abertas por aposentadorias ou falecimentos e não preenchidas em

¹ Segundo os dados coletados em julho de 2020 pela KFF (Kaiser Family Foundation), uma organização norte-americana sem fins lucrativos com foco em questões nacionais de saúde, 53% dos adultos norte-americanos reportaram que a saúde mental deles foi negativamente impactada pela preocupação e o estresse decorrente do novo coronavírus. E tal percentual cresceu significativamente em relação aos 32% reportados em março do mesmo ano, na primeira ocasião que essa pergunta fora efetuada pelo levantamento da KFF. Disponível em: <https://www.kff.org/coronavirus-covid-19/issue-brief/the-implications-of-covid-19for-mental-health-and-substance-use/>. Acesso em: 11 jan. 2021.

² BRASIL. Fiocruz. Saúde Mental e Atenção Psicossocial na Pandemia COVID-19. Cartilha Prevenção ao Suicídio na Pandemia COVID-19, RJ, 2020. (BRASIL, 2020b).

³ Vide pesquisa Saúde mental de magistrados e servidores no contexto da pandemia da COVID-19.

(CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. On-line. 2020. [S.I]. Disponível em: https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2020/08/WEB_RELATORIO_SAUDE_MENTAL_COVID_V2.pdf. Acesso em: 30 jul. 2021.

⁴ Vide Relatório Analítico do Justiça em Números 2020, do Conselho Nacional de Justiça. (CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA, 2020a).



decorrência das limitações orçamentárias impostas pela Emenda Constitucional do Teto de Gastos Públicos (EC nº 95/2016) entre outros, o que tem contribuído para o aumento da ansiedade, medo do futuro, ocasionado um desestímulo generalizado.

Para finalizar, a prototipagem do problema, como a ausência de formação dos juízes em gestão de pessoas, já que os concursos públicos não exigem conhecimento nesta área e são poucos os magistrados que, ao longo da carreira, têm investido em cursos com este perfil por conta própria, impacta sobremaneira a forma de gestão de pessoas. Nesse sentido, segundo Ana Cristina Monteiro de Andrade Silva (2020, p. 35), Juíza Federal do Tribunal Regional Federal da 4ª Região, “o conhecimento jurídico, de forma isolada, não tem sido mais suficiente para solucionar os desafios postos diante dos gestores do Poder Judiciário, incluindo-se aí servidores e magistrados”.

Diante do contexto delineado, considerando o presente projeto de intervenção, coloca-se o seguinte problema: como capacitar os magistrados-gestores na aplicação de uma nova ferramenta de gestão de pessoas que seja acolhedora, inclusiva, segura e que auxilie a equipe a desenvolver competências socioemocionais, capacitando seus membros na arte de solucionar autônoma e pacificamente os conflitos, mediante a superação de medos e inseguranças pessoais, e a ressignificar e construir relacionamentos saudáveis, de forma humanizada?

Nesse contexto, se apresenta a necessidade de buscar alternativas, em caráter de urgência, tendo em vista o incremento das carências e dos problemas psicológicos acirrados pelo isolamento social imposto pela pandemia.

Ao analisar o problema ora exposto com base na Matriz de Priorização GUT (gravidade, urgência e tendência)⁵, conclui-se que pode ser catalogado como grave, exigindo uma solução rápida e eficaz, porquanto há uma tendência a agravar em médio prazo, não restando mais tempo

⁵ Trata-se de ferramenta utilizada para definir prioridades dadas as diversas alternativas de ação. [...] A sigla GUT vem das iniciais das palavras Gravidade, Urgência e Tendência. Por gravidade, deve-se considerar a intensidade, profundidade dos danos que o problema pode causar se não se atuar sobre ele; por urgência, leva-se em consideração o tempo para a eclosão dos danos ou resultados indesejáveis se não for resolvido o problema; por tendência, tem-se em conta o desenvolvimento que o problema terá na ausência de ação. O objetivo desta ferramenta é ordenar a importância das ações pela sua gravidade, urgência e tendência, de forma racional, permitindo escolher a tomada da ação menos prejudicial. Os indicadores utilizados no método GUT seguem escala que vai de 1 a 5 e a metodologia consiste em atribuir esses valores numéricos, em que o mais alto representa a exacerbação da característica e, a seguir multiplicá-los entre si (gravidade x urgência x tendência). O resultado mais elevado indicará o índice de prioridade. (HADDAD; PEDROS, 2015. p. 145



para omissões, sobretudo porque podem refletir um descaso do Poder Público com o seu recurso mais precioso, o humano.

E os desafios deste projeto de intervenção repousam em questões que vão desde o preconceito até à desconfiança em qualquer método que seja entendido como alternativo, especialmente por confrontar a cultura organizacional engessada e hierarquizada do Poder Judiciário.

Contudo a relevância do projeto, por outro lado, se sobrepõe a esses empecilhos, pois não apenas o Poder Judiciário, mas a humanidade como um todo, se beneficiará dessa iniciativa, na medida em que emancipará as pessoas no processo de construção pacífica de relacionamentos, contribuindo para o movimento de difusão da cultura da paz.

REFERENCIAL TEÓRICO:

De acordo com a Resolução nº 325/20, do Conselho Nacional de Justiça, especificamente no Anexo I, um dos vários macrodesafios do Poder Judiciário é o

aperfeiçoamento da gestão de pessoas, entendida esta como o conjunto de políticas, métodos e práticas adotados na gestão de comportamentos internos do órgão, favorecendo o desenvolvimento profissional, a capacitação, a relação interpessoal, **a saúde e a cooperação**, com vistas ao alcance efetivo dos objetivos estratégicos da instituição. Contempla ações relacionadas **à valorização dos servidores; à humanização nas relações de trabalho; à promoção da saúde;** ao aprimoramento contínuo das condições de trabalho; **à qualidade de vida no trabalho; ao desenvolvimento de competências**, de talentos, do trabalho criativo e da inovação; e à adequada distribuição da força de trabalho. (BRASIL, 2020b, grifo nosso).

Nesse contexto, destaca-se que, no plano normativo, a Resolução 240/2016, também do Conselho Nacional de Justiça, a qual dispõe sobre a Política Nacional de Gestão de Pessoas no âmbito do Poder Judiciário, busca estabelecer princípios e diretrizes nacionais para fundamentar as práticas de gestão de pessoas nos órgãos do Poder Judiciário, devendo estas ser orientadas a desenvolver conhecimentos, habilidades e atitudes nas pessoas, promover meios para motivá-las e comprometê-las e buscar a melhoria contínua do clima organizacional e da qualidade de vida, enquanto requisitos essenciais para o alcance dos objetivos da instituição.

Nota-se, a partir do contexto normativo ora esposado, que o Poder Judiciário tem acompanhado a mudança de visão empreendida pelas organizações de trabalho em relação aos seus recursos



humanos, valorizando-os antes como pessoa, e não somente como fonte de força de trabalho, o que tem provocado uma transformação na sua visão institucional, tanto em nível externo quanto interno, na medida em que o fator humano passou a ser o foco preponderante na edificação da sua missão.

Para Cristina Silva (2020, [S.I.]), o sistema judiciário brasileiro evoluiu “graças às pessoas que aqui trabalham e trabalharam. A Justiça não se resume aos prédios e nem mesmo aos processos. Ela é feita de pessoas e tem por objeto servir às pessoas [...]”, porque são elas que “impulsionam os processos, que atendem as partes e os advogados nos balcões, que prolatam sentenças e decisões, que expedem ofícios e alvarás, que coordenam e administram a equipe”.

Nessa perspectiva, para que as pessoas possam desenvolver o seu mister em um ambiente de trabalho sadio e motivador - especialmente em tempos hostis como dito acima, com corte de gastos, contingenciamento de pessoas, aumento da carga de trabalho e imposição abrupta de trabalho remoto por conta do isolamento social – ou seja, em um clima organizacional acolhedor, é preciso apostar em novas técnicas de gestão de pessoas, o que exige uma mudança de mentalidade institucional dos membros do Poder Judiciário, historicamente pautada por uma cultura organizacional hierárquica, autoritária e burocrática⁶.

E essa transformação, segundo o panorama normativo acima traçado, já se iniciou, na medida em que enfatiza a necessidade de os órgãos do Poder Judiciário investirem em pessoas, sendo primordial, para tanto, que cada líder conheça e “busque compreender seu grupo para com ele buscar as melhores formas de alcançar as metas e objetivos da organização”. (FIGUEIREDO, 2014, p. 151). Afinal, como também sustenta Figueiredo (2014, p. 31), “[...] não se pode administrar sem saber o que se administra, tampouco para que se administra”.

Contudo, como pode ser estimulado esse conhecimento interpessoal no seio das equipes que compõem os recursos humanos do Poder Judiciário?

O caminho certamente perpassa por encontros coletivos, em espaços seguros de fala, onde a escuta é ativa e os paradigmas norteadores são opostos aos traços predominantes da cultura organizacional estigmatizada do Poder Judiciário brasileiro, quais sejam: a

⁶ Para Rebeca Alves Chu e Thomaz Wood Jr. a cultura organizacional brasileira é pautada por seis traços essenciais: o jeitinho, desigualdade de poder e hierarquia, flexibilidade, plasticidade, personalismo e formalismo. (CHU; WOOD JR., 2008).



horizontalidade (em oposição à hierarquia), a informalidade (em oposição ao formalismo) e o acesso democrático e voluntário (em oposição à burocracia e à heteronomia).

Para esse desiderato as práticas circulares da Justiça Restaurativa se mostram bastante eficazes, eis que possibilitam a reunião de pessoas e formação de grupos para partilhar perspectivas e preocupações e encontrar soluções de modo colaborativo para os problemas que as famílias e comunidades estão enfrentando”, sendo permeadas por valores como respeito, responsabilidade e relacionamento, focando nas necessidades pessoais e coletivas dos envolvidos (ZEHER, 2015, p.98-100).

E a metodologia restaurativa mais adequada à implantação do presente projeto de intervenção são os Círculos de Construção de Paz, pois não se prestam exclusivamente para a solução de conflitos, mas também para oferecer apoio àquele que passa por uma dificuldade ou por uma dolorosa transição na vida (também chamados de Círculos de Apoio), bem como têm o propósito de criar vínculos e construir relacionamentos dentro de um grupo de pessoas que têm interesses em comum, além de oferecerem apoio a ações coletivas e promoverem responsabilidade mútua (também denominados de Círculo de Construção de Senso Comunitário) (PRANIS, 2010, p. 30).

Na prática os Círculos de Construção de Paz (CCP) são formalmente estruturados de maneira bem simples: os participantes são acomodados em formato espacial, sem mesa ao centro, podendo ser colocado, no lugar central, algum objeto que tenha significado para o grupo. A simplicidade e o formato são propositais, justamente para propiciar que todos possam se olhar nos olhos e evitar que alguma pessoa fique em posição hierárquica de destaque, a revelar o espírito inclusivo, igualitário e de liderança compartilhada dos círculos.

Antes da realização do círculo, as pessoas convidadas a participar precisam expressar o seu consentimento e são informadas da regra primordial de confidencialidade e horizontalidade, permitindo, de antemão, que seja criada uma atmosfera de segurança e de liberdade de fala, garantindo àqueles que realmente comparecerem no dia e horário marcados uma qualidade de presença distinta dos encontros corriqueiros do dia-a-dia.

E essa qualidade de presença é reforçada pelos elementos estruturais dos círculos, sempre iniciados através de uma cerimônia de abertura, que convida os participantes - através de uma música, um verso, um pensamento, uma meditação, etc. - a conectarem-se consigo mesmos e a encontrarem naquele ambiente um espaço sagrado. Conta, também, com a presença



do facilitador, pessoa previamente formada e preparada para monitorar o grupo e ajudar a criar e manter um espaço seguro de fala aberta e respeito mútuo. E, finalmente, pelas diretrizes consensualmente delimitadas pelos participantes, mediante as quais assumem o compromisso mútuo de criar um lugar protegido que viabilize diálogos horizontais, autênticos, respeitosos e que não sejam divulgados fora daquele espaço.

Com presença marcante nos Círculos de Construção de Paz, o bastão de fala assume função de grande relevância na dinâmica dialógica. Consiste em qualquer objeto físico, geralmente escolhido pelo facilitador por ter um valor simbólico para o grupo, que passa de pessoa para pessoa, conferindo a seu detentor o direito de falar e ser ouvido pelos demais, sem interrupções, permitindo a este realizar pausas para encontrar palavras que melhor expressem o que está em sua mente e em seu coração, ou até mesmo, simplesmente silenciar. Além de ter poder de ordenar o diálogo, o bastão da fala é um equalizador, visto que viabiliza que cada participante tenha igual oportunidade de fala e traz a presunção de que todos têm algo importante a oferecer ao grupo. Esse objeto retrata, de certa forma, um dos princípios da Comunicação Não Violenta (ROSEMBERG, 2010, p. 288) uma vez que reforça a importância de uma escuta ativa, a qual tem o poder de silenciar avaliações, julgamentos e críticas de quem ouve e que permite aliviar a ansiedade de resposta e de se colocar de forma verdadeiramente inteira para simplesmente escutar o outro.

Enquanto estratégia de liderança serviente e gestão humanizada de pessoas, os Círculos de Construção de Paz revelam importante potencial de êxito, por estar muito além de uma representação geográfica, sendo uma forma de estabelecer uma conexão profunda entre as pessoas, de explorar diferenças, ao invés de exterminá-las, e de ofertar a todos oportunidade de participar, de forma voluntária, igualitária e sem interrupção. Além disso, no caso de tomada de decisões, os Círculos oferecem um campo para a construção de consenso (PRANIS, 2010, p. 10-11).

Partindo de uma experiência inicial já aplicada ao público interno da Justiça Federal do Rio Grande do Sul, durante o período de maio de 2020 a junho de 2021, os resultados refletiram as expectativas do presente projeto de intervenção, na medida em que foi relatado pelos participantes que os círculos serviram como *i*) um alívio para as ansiedades e um conforto para o sentimento de solidão e desespero perante as incertezas do futuro; *ii*) um trampolim para aproximar, empaticamente, colegas que antes pareciam não ter afinidade ou para fortalecer



vínculos outrora superficiais e sem cumplicidade; *iii*) um sentimento de pertencimento institucional muito grande, servindo, inclusive, de motivação para desenvolver com maior dedicação o mister profissional e para corresponder aos anseios coletivos da unidade de trabalho.

As perspectivas de qualificação do clima organizacional parecem promissoras, indicando um forte potencial para geração de impactos positivos na humanização e consequente eficiência das unidades. Contudo, a pergunta que fica diante de toda essa contextualização do estado da arte é a seguinte: mas quais são os caminhos e instrumentos necessários para implementar na prática esse projeto de intervenção? E a resposta será apresentada no tópico a seguir.

COOPERAÇÃO JUDICIÁRIA, INTERFACES E PARCERIAS:

A criação de um novo modelo de gestão de pessoas é a finalidade almejada na presente proposta de intervenção, e o compartilhamento cooperado de equipes é o caminho necessário para se alcançar este desiderato.

E tal se dá porquanto a aplicação da metodologia restaurativa dos Círculos de Construção de Paz é necessário contar com o trabalho de facilitadores (artigo 8º, § 1º, da Resolução 225/2016, do CNJ), os quais só adquirem este título após a realização de cursos, cuja certificação depende de um número mínimo de horas-aulas vivenciais e teóricas ministradas por instrutores devidamente qualificados, conforme prevê o artigo 13, da Resolução 225/2016, do Conselho Nacional de Justiça e o artigo 26, da recentemente aprovada Resolução nº 87/2021, do Tribunal Regional Federal da 4ª Região.

E como a Justiça Federal do Rio Grande do Sul e da quarta região não contam com servidores e/ou magistrados que tenham efetuado o curso de facilitadores em cada unidade de jurisdição que serão submetidas à construção do protótipo inicial (que são a 3ª Vara Federal de Curitiba/PR, a 5ª Vara Federal de Joinville/SC e a 25ª Vara Federal de Porto Alegre/RS) (BRASIL, 2021), tampouco serão disponibilizados recursos financeiros para a contratação de facilitadores externos à implantação do projeto, torna-se necessária o compartilhamento da mão de obra de servidores e magistrados com curso de facilitadores, os quais, durante o horário de



expediente, aplicarão a prática restaurativa em referência em unidades judiciárias distintas das quais estão lotados e para as quais não possuem competência oficial para atuar.

E a viabilização de tal procedimento será respaldada normativamente tanto no espírito cooperativo, já preconizado no artigo 2º, inciso XIII, da Resolução 240/2016 do CNJ, quanto no instituto da cooperação judiciária nacional regulamentado na Resolução 350/2020, também do CNJ e gestado inicialmente nos artigos 6º, 8º, 67 e 69 do Código Civil Brasileiro.

De acordo com o que prevê o artigo 6º, inciso XVIII, da mencionada Resolução 350/2020, do CNJ, os atos de cooperação consistirão no compartilhamento temporário de equipe de auxiliares da justiça, inclusive de servidores públicos, o que se aplica com exatidão ao propósito ora delineado e confere *status* oficial ao trabalho cooperativo que será entabulado com a coparticipação de servidores de unidades judiciárias distintas, evitando que se restrinja a mais um acordo de cavalheiros, que outrora permaneciam à margem das corregedorias, para se tornar um exemplo de cooperação judicial a ser divulgado.

O autor Gustavo Cavalcanti Lamêgo, ao efetuar um breve histórico da cooperação judiciária nacional, assim descreve o momento atual da sociedade em relação ao mencionado instituto, conforme segue:

A hipercomplexidade da sociedade contemporânea exige da jurisdição um novo paradigma. A pulverização de demandas repetitivas, a cultura da litigiosidade e a coletivização das relações impedem que os órgãos judiciários atuem isoladamente, sob pena de potencializar os conflitos no plano material e impactar o tempo necessário para solucioná-los. O paradigma do modelo cooperativo de processo, assim, deve impactar não somente as relações jurídicas processuais em sentido estrito, **mas atuar também numa perspectiva macroprocessual, guiando os agentes judiciários a colaborem entre si para o cumprimento de seus deveres** (LAMEGO, 2021, grifo nosso).

Nessa perspectiva, o juiz deve estar aberto ao ato de cooperação tanto no exercício da sua atividade-meio (gestão de pessoas) quanto na execução da sua atividade-fim (prestação da tutela jurisdicional), porquanto ambas frentes são indispensáveis para se atingir a finalidade maior da cooperação judiciária nacional, consistente na prestação jurisdicional efetiva e eficiente.

Saliento que esse projeto de intervenção já conta com a anuência e estímulo da Corregedoria do Tribunal Regional Federal da 4ª Região e da Coordenadoria do SISTCON (Sistema de Mediação e Conciliação), visto que está sendo implementado através da Portaria



Conjunta nº 10/2021,⁷ conforme pode se observar no SEI nº 000224-88.2021.4.04.8000, restando a interlocução com as interfaces das Direções do Foros das respectivas seções judiciárias dos estados do Rio Grande do Sul, Santa Catarina e Paraná, a fim de anuírem com o exercício temporário de funções específicas por servidores e magistrados em unidades estranhas à sua lotação original.

As parcerias de extrema importância para a implementação do presente projeto de intervenção restringem-se ao âmbito interno da Justiça Federal e também já foram entabuladas desde a gestação do plano, conforme destacado, com os Centros de Justiça Restaurativa de cada subseção da Justiça Federal da 4ª Região (CEJURE's) e com a Rede de Apoio à Saúde Mental de cada subseção, restando, ainda, a comunicação do planejamento e das etapas do projeto para os servidores e magistrados das unidades que servirão de cobaia à implantação do mesmo.

LOCAL DA PESQUISA:

O projeto e a pesquisa na prática serão aplicados em três unidades judiciais da Justiça Federal da 4ª Região: 3ª Vara Federal de Curitiba/PR, a 5ª Vara Federal de Joinville/SC e a 25ª Vara Federal de Porto Alegre/RS.

PÚBLICO-ALVO:

O público-alvo desse protótipo serão os servidores e magistrados das referidas unidades judiciárias, com o apoio da Corregedoria da 4ª Região, das Direções dos Foros das seções judiciárias federais do Rio Grande do Sul, Santa Catarina e Paraná, além dos CEJUREs destes três estados e da Rede de Atenção à Saúde Mental.

METAS:

Partindo dos referenciais adotados na teoria SMART, criada por Jacob Gudger (HADDAD, 2014, p. 113), devem-se considerar fatores mensuráveis, atingíveis, relevantes e temporais no exame das metas.

A meta almejada no presente projeto é a implantação de um novo modelo de gestão de pessoas na Justiça Federal da 4ª Região, orientado pela metodologia restaurativa denominada



Círculo de Construção de Paz, a qual pressupõe a coordenação de um facilitador e, por consequência, o compartilhamento temporário de servidores, com curso de capacitação, entre diferentes unidades judiciais.

A intenção é gerar entrosamento, respeito mútuo, compreensão e a consequente motivação nos integrantes das equipes através de uma estratégia de gestão humanizada, que conte com a cooperação inicial e temporária de servidores de outras equipes, mediante o compartilhamento temporário, previsto no artigo 6º, inciso XVIII, da Resolução 350/2020, do CNJ.

Ainda que a mensuração seja prejudicada, já que as metas têm natureza subjetiva, entende-se que têm consistente potencial de serem atingidas (especialmente porque já foi implementado projeto anterior, com enfoque semelhante, o qual, em avaliações de reação, revelaram impactos positivos)⁸, além de serem extremamente relevantes para o alcance dos macrodesafios em matéria de gestão de pessoas no Poder Judiciário (Resolução 325, CNJ) e procurarem introduzir a nova técnica em curto espaço de tempo (até o final do ano de 2021).

Após a implementação e acompanhamento do presente projeto-piloto, verificar-se-á, crítica e analiticamente, se os resultados foram os esperados e se referido protótipo de cooperação poderá servir em uma escala maior no âmbito da Justiça Federal da 4ª Região e até se poderá vir a se consolidar como estratégia perene, ainda que em moldes diferenciados.

METODOLOGIA APLICADA AO PLANO DE AÇÃO:

A metodologia a ser seguida nas práticas restaurativas será a dos Círculos de Construção de Paz, conforme idealizado por Kay Pranis e já destacado em tópico supra, adaptado para o meio virtual, destacando-se que a participação dos servidores e magistrados não deve ser imposta, mas sim voluntária, sendo vedada a imposição de qualquer sanção administrativa aos não participantes.

Previamente à introdução efetiva desse novo protótipo de gestão serão efetuadas reuniões com os integrantes e eventuais participantes do projeto, a fim de serem informados

⁸ É o denominado Projeto Círculos de Conversa, implementado pelo Grupo de Trabalho de Justiça Restaurativa da SJRS, durante o período de isolamento social absoluto (abril 2020 a junho 2021) para todos os servidores interessados da Justiça Federal do Rio Grande do Sul e com enfoque em temas demandados pelos próprios participantes, como: perdas na pandemia, solidão, medos, etc. Vídeo de divulgação disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=sLnUXbfXScg&t=10s>.



sobre o planejado, as etapas de aplicação e as estratégias de desenvolvimento, acompanhamento e avaliação.

Ainda anteriormente às reuniões supra, o projeto já contou com a realização de encontros entre a, então, Corregedora do Tribunal Regional Federal da 4ª Região (Desembargadora-Federal Luciane Amaral Münch Correa), a então Coordenadora do SISTCON (Desembargadora-Federal Tais Schilling Ferraz) e a coordenadora do Projeto Círculos de Conversa da Justiça Federal do Rio Grande do Sul (Juíza Federal Catarina Volkart Pinto), onde planejaram a adaptação do Projeto Círculos de Conversa, também orientado pela metodologia restaurativa dos Círculos de Construção de Paz, para um protótipo aplicado aos líderes-gestores em suas equipes dentro da Justiça Federal da 4ª Região.

Em sequência, foram efetuadas também duas reuniões em formato de círculos com alguns diretores de secretaria para sensibilizá-los e averiguar sobre o interesse em aplicarem a técnica restaurativa na gestão de equipes, tendo sido obtidas respostas positivas, o que motivou, então, o planejamento do projeto, nos moldes ora delineados.

Quanto aos servidores e magistrados colaboradores que atuarão na condição de facilitadores dentro dos círculos em equipes, serão efetuadas reuniões, a partir de agosto de 2021, para explicar o planejamento estratégico e verificar quem teria interesse em participar.

Após a declaração de interesse, serão efetuadas reuniões com as chefias mediatas dos servidores e a respectiva Direção do Foro, para tomarem conhecimento de todas as especificidades do ato de cooperação proposto e, voluntariamente, anuírem com a disponibilização cooperativa da força de trabalho dos mesmos, elaborarem e assinarem em conjunto acordo de cooperação judicial direcionado ao compartilhamento temporário de servidores, no qual serão alinhadas estratégias de ação e metas.

De todo o exposto, denota-se que o plano de ação segue uma metodologia que parte de uma avaliação diagnóstica do quadro de gestão de pessoas na Justiça Federal da 4ª Região em período concomitante ao do isolamento social e segue mediante um plano de ação que se pauta no grau de urgência das medidas e se destina ao enfrentamento vivencial e em conjunto dos desafios que forem surgindo ao longo do caminho de execução.

PLANO DE AÇÃO E ATIVIDADES:



As ações de diagnóstico, planejamento, estruturação de estratégias e sensibilização já se iniciaram, conforme segue na relação cronológica abaixo:

Desenvolvimento:

Março e abril de 2021: reuniões da equipe do Círculos de Conversa e levantamento informal com Diretores de Secretaria sobre qual temática interessaria a sua unidade como forma de apoio à equipe, para um círculo de conversa (“Confio muito no teu olhar sensível sobre a tua equipe. Te parece que há algum tipo de conversa que serviria de apoio pra ela? Uma atividade de fortalecimento de vínculo? Alguma atividade mais lúdica só pra uma interação mais leve? Achas que participariam? Se fosses demandar uma atividade de apoio pra tua equipe, que temática gostarias que fosse abordada?”). Foram consultados 14 gestores, sendo que 12 responderam positivamente e, de todas as respostas, constataram-se dois eixos temáticos prevalentes: autocuidado e desafios do teletrabalho na pandemia.

Maiο de 2021: realização de círculo de conversa exclusivo para gestores, a fim de que conhecessem a metodologia (sensibilização). Vídeo de divulgação: <https://www.youtube.com/watch?v=Ui6s4zxrD1s> Relatório dos círculos: documentos SEI 5606843 e 5630435 Avaliação dos participantes: 5606869.

Junho de 2021: bate-papo com gestores a fim de apresentar o projeto (Informação 5630582). Vídeo de divulgação: <https://www.youtube.com/watch?v=sLnUXbfXScg&t=10s>⁹.

Ainda em junho de 2021 foram efetuadas as reuniões com a Corregedoria, o SISTCON e os chefes das unidades que participarão da aplicação do protótipo (3ª Vara Federal de Curitiba/PR, a 5ª Vara Federal de Joinville/SC e a 25ª Vara Federal de Porto Alegre/RS).

Em sequência, e em razão da especial qualificação que o coordenador dos círculos precisa ter, e, ainda, visando criar um projeto autossustentável - que não demande aporte financeiro extra para a contratação de pessoas de fora do quadro institucional - os facilitadores

⁹ Vide documento 5638560, SEI nº 0005224-88.2021.4.04.8000, em https://sei.trf4.jus.br/sei/controlador.php?acao=procedimento_trabalhar&acao_origem=procedimento_controlar&acao_retorno=procedimento_controlar&id_procedimento=10000004717416&infra_sistema=100000078&infra_unidade_atual=110001383&infra_hash=c0b685b700de38a6745e161d6d404d873f56bca72318d9e3a5bcd91ae2205fd. Acesso em: 19 julho 2021.



serão selecionados entre os servidores e magistrados que já possuem certificado de facilitador e que se encontram cadastrados no Banco de Facilitadores da Justiça Federal da 4ª Região.¹⁰

Após a explicação do projeto aos interessados, verificar-se-á a anuência sua voluntária e, havendo aceite, contatar-se-ão as chefias mediatas deles e os respectivos Diretores de Foro para, em caso positivo, ser celebrado e assinado um acordo de cooperação judicial, a fim de viabilizar o compartilhamento de servidores em unidades judiciais distintas das quais se encontram lotados.

Dois meses após o início da aplicação das práticas, serão efetuadas avaliações de reação, com a apresentação de questionários, com perguntas orientadoras, resguardado o sigilo da identidade, através dos quais averiguar-se-ão os impactos positivos e negativos da execução do projeto, bem assim da viabilidade de continuidade ou não do mesmo.

RECURSOS:

Justamente em razão da ênfase e da necessidade de ser um projeto de ação autossustentável e sem a necessidade de os servidores da instituição cooperantes efetuarem trabalho e se submeterem a práticas restaurativas fora do horário ordinário de trabalho, não haverá necessidade, a curto prazo, de aporte de recursos financeiros para a implantação deste plano de intervenção.

Todavia, a médio e longo prazo, se o modelo a ser explorado surtir resultados positivos para o Judiciário em matéria de gestão humanizada de pessoas, poderão ser envidados esforços financeiros para o oferecimento pela instituição de cursos de formação de facilitadores a juízes e servidores interessados.

CRONOGRAMA DE EXECUÇÃO:

Abaixo, passo a esquematizar as etapas do projeto já ultrapassadas e as que virão, todas para o presente ano, conforme se observa na tabela a seguir:

ETAPAS	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT
Círculos de Conversa para gestores de equipes.	X	X						

¹⁰ Criado pelo Grupo de Trabalho de Implantação da Justiça Restaurativa na Justiça Federal do Rio Grande do Sul, o qual é coordenado desde março de 2019 pela autora do presente projeto de intervenção.



Reuniões de sensibilização para Diretores de Secretaria			X					
Apresentação e planejamento do projeto Círculos de Conversa para Equipes à Corregedoria e SISTCON				x				
Publicação Portaria Conjunta viabilizando a implantação do Projeto Círculos de Conversa para Equipes					X			
Seleção, explicação do projeto e aceite dos facilitadores						X		
Reunião com chefias mediatas dos facilitadores e Diretores de Secretaria para celebração de acordo de cooperação para compartilhamento temporário de servidores						X		
Elaboração e assinatura do acordo de cooperação						X		
Início de execução do projeto de intervenção						X		
Avaliação de Reação								X

DESAFIOS:

Dentre os diversos desafios que já estão sendo e ainda podem ser encontrados durante a execução do presente projeto de intervenção, destaca-se: preconceito, medo de exposição, resistência cultural ao novo; crenças limitantes; dificuldade de articulação intradisciplinar e excesso de utilização da ferramenta sem propósito.

Toda mudança cultural encontra resistências, as quais, na esfera organizacional, normalmente gravitam em termos de poder, *status* e relacionamentos com os outros. Para evitar a imposição de entraves, o ideal é antecipar o planejamento do processo e sensibilizar as pessoas para as etapas de implementação. A mudança cultural bem-sucedida depende dos elementos de



informação, motivação e suporte organizacional. O planejamento e a implementação do modelo de gestão requerem modificações nas condutas, nas expectativas e nas relações de trabalho sedimentadas há longo prazo (HADDAD; PEDROSA, 2014).

Sendo assim, para desfazer as amarras dos juízes e servidores relativas à inovação ora proposta e fomentar o espírito de colaboração tão essencial para o êxito deste projeto, mister se faz a comunicação desmitificante e a sensibilização para confrontá-los com o objeto genuíno e nobre que se propõe, através da alteridade, empatia e resgate da autoestima estruturante e consequente empoderamento pessoal e institucional das equipes, que levará à motivação para o trabalho e a eficiência no resultado.

AVALIAÇÃO DO PROJETO DE INTERVENÇÃO:

Conforme já adiantado anteriormente, o projeto será avaliado mediante a apresentação aos participantes de questionário de reação, estruturado e com perguntas norteadoras, para analisar tanto a forma de aplicação da nova metodologia de gestão (avaliação operacional), como os resultados esperados internamente nas equipes (avaliação de resultado), em nível de entrosamento, motivação e eficiência no resultado do trabalho prestado. Tal avaliação ocorrerá dois meses após o início da execução do projeto ou antes, a depender do contexto.

Além de buscar o *feedback* dos participantes dos círculos, a avaliação medirá também o grau de satisfação e a impressão dos facilitadores, por meio de questionários semiestruturados, com perguntas norteadoras mais abertas e oportunidade para manifestação da impressão pessoal quanto ao ato de cooperação em si e a assunção ou não dos objetivos almejados nas equipes.

Finalmente, a avaliação não será apenas *EX-POST* (COHEN; FRANCO, 2000, pp. 108 - 117), mas também ocorrerá durante a implantação da ação, na medida em que serão efetuadas periodicamente reuniões de acompanhamento, supervisão e também de avaliação (com gestores, integrantes de equipes, facilitadores e chefias), permitindo que, ao longo do processo, sejam efetuadas mudanças, aprimoradas estratégias ou simplesmente mantido o planejado em razão do êxito experimentado. Nessas reuniões, será permitido o desenvolvimento de uma avaliação mista (com avaliadores internos e externos ao projeto), justamente para permitir uma análise crítica ampla, através de diferentes lugares no processo e de distintos pontos de vista.



CONSIDERAÇÕES FINAIS

A abrupta chegada do novo coronavírus no início do ano de 2020 e a consequente, implementação do isolamento social obrigatório como uma das medidas mais eficazes na prevenção à contaminação desenfreada, apenas incrementaram a deflagração de um problema que há tempos já vinha assolando a população mundial: a afetação da saúde mental.

No âmbito do Poder Judiciário a realidade não foi distinta, tendo a dimensão crescente de quadros de depressão e ansiedade entre juízes e servidores levado a instituição a buscar alternativas de atenção à saúde mental, orientadas para oferecer apoio, acolhimento e atenção, de maneira simples, inclusiva e respeitosa visando minimizar, de alguma forma, esse pesado panorama emocional.

E dentre as medidas adotadas, especificamente na Justiça Federal do Rio Grande do Sul, destaca-se a aplicação da metodologia restaurativa dos Círculos de Construção de Paz, idealizada por Kay Pranis, ao público interno de juízes e servidores interessados em receber acolhimento emocional, tendo sido a prática exitosa, o que levou ao surgimento do Projeto Círculos de Conversa, impulsionado por demandas decorrentes da pandemia, como perdas, medos, solidão etc.

E tal metodologia foi escolhida, visto que alimenta e fortalece relacionamentos, mediante a oportunização de diálogos horizontais, inclusivos e respeitosos, onde se viabiliza, de forma segura, a exposição de vulnerabilidades pessoais, a criação de identidades e a construção de laços de confiança verdadeiros e transformadores.

Diante do resultado positivo e promissor do projeto o Grupo de Trabalho da Justiça Restaurativa na Justiça Federal do Rio Grande do Sul juntamente com a Corregedoria do Tribunal Regional Federal da 4ª Região e SISTCON (Sistema de Conciliação e Mediação) resolveram criar um protótipo avançado do projeto Círculos de Conversa para o âmbito da gestão de pessoas, tendo ouvido líderes-gestores da instituição sobre o seu interesse na implantação do mesmo.

Em face da resposta positiva, foi criada a Portaria Conjunta 10/2021 da Corregedoria do TRF4 e do SISTCON criando o Projeto Círculos de Conversa para equipes a ser implementado em três subseções judiciárias da Justiça Federal da 4ª Região, mediante o apoio dos CEJUREs (Centros de Justiça Restaurativa de cada seção judicial do sul Brasil).



E, considerando que para a aplicação das práticas restaurativas é necessária a coordenação por um agente facilitador devidamente habilitado, nos moldes das Resoluções 225/2016, do Conselho Nacional de Justiça e nº 87/2021, do Tribunal Regional Federal da 4ª Região e que não haveria disponibilidade financeira para a contratação de facilitadores estranhos ao quadro institucional, surgiu a necessidade de adotar atos de cooperação judicial para a execução do projeto, na medida em que serão utilizados juízes e servidores da instituição com curso de facilitadores para atuarem nos Círculos de Conversa nas equipes vinculadas ao projeto.

O ato de cooperação judicial faz-se necessário uma vez que esses juízes e servidores facilitadores terão que atuar em unidades jurisdicionais distintas das quais estão originalmente lotados, e durante o expediente ordinário de trabalho, demandando a celebração de um acordo de cooperação judicial voltado ao compartilhamento de servidores, respaldado normativamente nas Resoluções n. 240 e n. 350, ambas do Conselho Nacional de Justiça.

Após detalhados, então, o problema, a justificativa, os objetivos gerais e específicos, foi elaborado o presente projeto de intervenção, pautado em um planejamento de ações, delineamento de metas e estruturação metodológica e avaliativa, voltados a permitir a implantação de um novo modelo de gestão de pessoas no Poder Judiciário, mediante o estabelecimento de atos cooperados entre serventuários de justiça com curso de facilitadores.

Apesar de o Projeto Círculos de Conversa em equipes já possuir amparo institucional oficial, o meio de execução cooperado do mesmo ainda carece de implementação, sendo ao final oferecida proposta de redação à celebração do acordo de cooperação judicial de compartilhamento de servidores, o qual, caso efetivamente executado e avaliado positivamente, servirá de modelo a ser seguido em sequência para as futuras etapas de ampliação do projeto em toda a Justiça Federal da 4ª Região.

Finalmente, após ter a oportunidade de desenvolver o projeto de intervenção de maneira escalonada, lógica e sistematizada, pode-se perceber que o meio e a finalidade se confundem, na medida em que o espírito cooperativo dos atos concertados (meios) servem de exemplo e modelo para uma genuína estratégia de gestão humanizada de pessoas (finalidade), em que o foco é a construção de redes de relacionamentos voltada à união de propósitos profissionais, pautada na empatia e na alteridade, e orientados à realização de conexões sadias e pacificadoras.



REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

BRASIL. Fiocruz. Saúde Mental e Atenção Psicossocial na Pandemia COVID-19. **Cartilha Prevenção ao Suicídio na Pandemia COVID-19**, RJ, 2020. Disponível em: https://www.fiocruzbrasil.fiocruz.br/wp-content/uploads/2020/05/cartilha_prevencaosuicidio.pdf. Acesso em 8 de julho de 2021.

BRASIL. Tribunal Regional Federal da 4ª Região. **Ato 689 (5648834)**, SEI 0005224-88.2021.4.04.8000, 2020. Disponível em https://sei.trf4.jus.br/sei/controlador.php?acao=procedimento_trabalhar&acao_origem=procedimento_controlar&acao_retorno=procedimento_controlar&id_procedimento=10000004717416&infra_sistema=100000078&infra_unidade_atual=110001383&infra_hash=c0b685b700de38a6745e161d6d404d873f56bca72318d9e3a5bced91ae2205fd. Acesso em: 19 julho 2021.

CHU, Rebeca Alves e WOOD, Thomaz Jr. Cultura organizacional brasileira pós-globalização: global ou local? **Revista da Administração Pública – RAP**. Rio de Janeiro. Set./Out. 2008.

COHEN, Ernesto e FRANCO, Rolando. **Avaliação de Projetos Sociais**. São Paulo: Editora Vozes. 2000.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Resolução n. 240**, de 9 de setembro de 2016. Dispõe sobre a Política Nacional de Gestão de Pessoas no âmbito do Poder Judiciário. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/atos-normativos?documento=2342>. Acesso em: 09 julho 2021.

_____. **Resolução n. 225**, de 31 de maio de 2016. Dispõe sobre a Política Nacional de Justiça Restaurativa no âmbito do Poder Judiciário e dá outras providências. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/2289>. Acesso em: 09 julho 2021.

_____. **Resolução n. 325**, de 29 de junho de 2020. Dispõe sobre a Estratégia Nacional do Poder Judiciário 2021-2026 e dá outras providências. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/3365>. Acesso em: 17 julho 2021.

_____. **Saúde mental de magistrados e servidores no contexto da pandemia da COVID-19**. On-line. 2020. [S.I.]. Disponível em: https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2020/08/WEB_RELATORIO_SAUDE_MENTAL_COVID_V2.pdf. Acesso em: 30 jul. 2021.

_____. **Relatório Analítico do Justiça em Números 2020**, do Conselho Nacional de Justiça. 2020. [S.I.]. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2020/08/WEB-V3->



[Justi%C3%A7a-em-N%C3%BAmeros-2020-atualizado-em-25-08-2020.pdf](#). Acesso em: 18 julho 2021.

_____. **On-line**. [S.I.], 2020a. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/programas-e-acoas/saude-dos-magistrados-e-servidores/>. Acesso em: 20 julho 2021.

FIGUEIREDO, L. V. S. de. **Gestão em Poder Judiciário: administração pública e gestão de pessoas**. 1ª edição. Curitiba: Editora CRV, 2014.

HADDAD, Carlos H. B; PEDROS, Luis A. Capanema, **Administração Judicial Aplicada**, Porto Alegre: Sergio Antônio Fabris. 2015.

KAISER FAMILY FOUNDATION. ON-LINE. **Coronavirus**. [S.I.], 2020. Disponível em: <https://www.kff.org/coronavirus-covid-19/issue-brief/the-implications-of-covid-19for-mental-health-and-substance-use/>. Acesso em: 11 jan. 2021.

¹ BRASIL. Fiocruz. Saúde Mental e Atenção Psicossocial na Pandemia COVID-19. **Cartilha Prevenção ao Suicídio na Pandemia COVID-19**, RJ, 2020. Disponível em: https://www.fiocruzbrasil.fiocruz.br/wp-content/uploads/2020/05/cartilha_prevencaosuicidio.pdf. Acesso em 8 de julho de 2021.

LÂMEGO, Gustavo Cavalcanti. As transformações na garantia do juiz natural e suas implicações na cooperação judiciária nacional do CPC de 2015. **Revista dos Tribunais**. Vol. 1023/2021, Jan/2021.

ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DA SAÚDE. **Declaração da OMS**. On-line, 2020. [S.I.]. Disponível em: <https://nacoesunidas.org/oms-declara-coronavirusemergencia-de-saude-publica-internacional>. Acesso em: 19 jul. 2021.

PRANIS, Kay. **Processos Circulares de Construção de Paz**, tradução de Tônia Van Acker. São Paulo: Palas Athena, 2010.

ROSENBERG, Marshall B.. **Comunicação não-violenta: Técnicas para aprimorar relacionamentos pessoais e profissionais**. Editora Agora, v. 3, f. 144, 2010.

ZEHR, H. **Justiça Restaurativa**. Tradução de Tônia Van Acker. São Paulo: Pala Athena, 2015.



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

ANEXOS:

- a) Portaria Conjunta nº 10/2021.
- b) Proposta de Acordo de Cooperação para Compartilhamento de Servidores para a implementação do Projeto Círculos de Conversa em Equipes na Justiça Federal da 4ª Região.