

## Justiça restaurativa como fábrica de *soft skills*

Restorative justice as a generator of soft skills

La justicia restaurativa como fábrica de habilidades blandas

Recebido: 19/08/2025 | Revisado: 27/08/2025 | Aceitado: 27/08/2025 | Publicado: 28/08/2025

**Carlos Henrique Borlido Haddad**

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4401-3439>

Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados, Brasil

E-mail: [chbhaddad@gmail.com](mailto:chbhaddad@gmail.com)

**Flávia Pinheiro Brandão Oliveira**

ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-2236-9554>

Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados, Brasil

E-mail: [flaviapinheirobrandao@yahoo.com.br](mailto:flaviapinheirobrandao@yahoo.com.br)

### Resumo

O Poder Judiciário brasileiro enfrenta crescente complexidade institucional, demandando novas abordagens para a gestão de pessoas que transcendam o modelo tradicional centrado exclusivamente na expertise técnico-jurídica. Este estudo analisa a integração entre competências socioemocionais (*soft skills*) e práticas de Justiça Restaurativa como paradigma inovador para a administração de recursos humanos. O problema de pesquisa investiga como a articulação sistemática entre esses dois elementos pode contribuir para o aprimoramento do ambiente organizacional e da eficiência operacional. O objetivo geral consiste em examinar as sinergias entre *soft skills* e Justiça Restaurativa, propondo modelo integrado de gestão de pessoas. A metodologia adotada caracteriza-se como pesquisa bibliográfica e documental, complementada pela análise de experiência empírica implementada no Tribunal de Justiça do Distrito Federal e dos Territórios (TJDFT). Os resultados evidenciam que a implementação de práticas restaurativas promove o desenvolvimento de competências intrapessoais (autoconhecimento, autorregulação emocional, resiliência) e interpessoais (comunicação assertiva, empatia, liderança colaborativa), resultando em melhorias mensuráveis nos indicadores de clima organizacional, engajamento de equipes e redução de conflitos internos. Conclui-se que a integração proposta constitui estratégia viável para a modernização da gestão judiciária, alinhando eficiência operacional com humanização das relações de trabalho.

**Palavras-chave:** Gestão de pessoas; Poder judiciário; *Soft skills*; Justiça restaurativa; Administração pública.

### Abstract

The Brazilian Judiciary faces increasing institutional complexity, demanding new approaches to people management that go beyond the traditional model focused exclusively on technical-legal expertise. This study analyzes the integration between socioemotional competencies (*soft skills*) and restorative justice practices as an innovative paradigm for human resource administration. The research problem explores how the systematic articulation of these two elements can contribute to the improvement of organizational climate and operational efficiency. The general objective is to examine the synergies between *soft skills* and restorative justice, proposing an integrated model of people management. The methodology is characterized as bibliographic and documentary research, complemented by the analysis of empirical experiences implemented by the Court of Justice of the Federal District and Territories (TJDFT). The results show that the implementation of restorative practices fosters the development of intrapersonal skills (self-awareness, emotional self-regulation, resilience) and interpersonal skills (assertive communication, empathy, collaborative leadership), resulting in measurable improvements in organizational climate indicators, team engagement, and internal conflict reduction. It is concluded that the proposed integration constitutes a viable strategy for the modernization of judicial management, aligning operational efficiency with the humanization of workplace relationships.

**Keywords:** People management; Judiciary; *Soft skills*; Restorative justice; Public administration.

### Resumen

El Poder Judicial brasileño se enfrenta a una creciente complejidad institucional, lo que exige nuevos enfoques de gestión de personal que trasciendan el modelo tradicional centrado exclusivamente en la experiencia técnica y jurídica. Este estudio analiza la integración de las competencias socioemocionales (habilidades blandas) y las prácticas de justicia restaurativa como un paradigma innovador para la gestión de recursos humanos. La pregunta de investigación indaga cómo la articulación sistemática de estos dos elementos puede contribuir a mejorar el entorno organizacional y la eficiencia operativa. El objetivo general es examinar las sinergias entre las habilidades blandas y

la Justicia Restaurativa, proponiendo un modelo inte-gral de gestión de personas. La metodología adoptada se basa en la investigación bibliográfica y documental, complementada con el análisis de la experiencia empírica implementada en el Tribunal de Justicia del Distrito Federal y Territorios (TJDFT). Los resultados muestran que la implementación de prácticas restaurativas promueve el desarrollo de habilidades intrapersonales (autoconciencia, autorregulación emocional, resiliencia) e interpersonales (comunicación asertiva, empatía, liderazgo colaborativo), lo que se traduce en mejoras medibles en los indicadores de clima organizacional, el compromiso del equipo y la reducción de los conflictos internos. Se concluye que la integración propuesta constituye una estrategia viable para la modernización de la gestión judicial, alineando la eficiencia operativa con la humanización de las relaciones de tra-bajo.

**Palabras clave:** Gestión de personas; Poder judicial; Habilidades blandas; Justicia restaurativa; Administración pública.

## 1. Introdução

O Poder Judiciário brasileiro possui estrutura complexa e agigantada, caracterizada pelo elevado número de unidades jurisdicionais e pelo crescimento da demanda por prestação jurisdicional nos últimos anos. Segundo dados do Conselho Nacional de Justiça (CNJ), constantes do Relatório Justiça em Números, existiam, em 2024, 15.646 unidades judiciárias de primeiro grau distribuídas entre as diversas justiças especializadas, tendo havido em 2023 aumento do acesso à justiça, uma vez que se registrou três milhões de casos novos a mais do que em 2022, alcançando o maior pico de demanda judicial de toda a série histórica compreendida entre os anos de 2009 e 2023 (Relatório Justiça em Números, CNJ, 2024).

Este cenário de complexidade institucional exige do Poder Judiciário a adoção de paradigmas gerenciais modernos, em consonância com o princípio constitucional da eficiência previsto no artigo 37 da Constituição Federal de 1988. A gestão contemporânea das instituições judiciais demanda que magistrados e servidores desenvolvam competências que extrapolem o domínio técnico-jurídico tradicional, incorporando habilidades de liderança, comunicação e resolução colaborativa de conflitos. (Miranda & Anaisse, 2021)

Neste contexto, emergem duas vertentes complementares que podem aprimorar a gestão de pessoas no Judiciário. As competências socioemocionais, conhecidas internacionalmente como *soft skills*, representam o conjunto de habilidades interpessoais e intrapessoais essenciais para o desempenho profissional em ambientes organizacionais complexos (Miranda & Anaisse, 2021). Paralelamente, a Justiça Restaurativa, institucionalizada no Brasil pela Resolução CNJ n. 225/2016, oferece metodologias baseadas em diálogo qualificado, corresponsabilização e reconstrução de vínculos, aplicáveis não apenas à resolução de conflitos jurisdicionais, mas também à gestão interna de equipes (Pinto & Grahl, 2023).

A literatura especializada demonstra que organizações que investem sistematicamente no desenvolvimento de *soft skills* apresentam indicadores superiores de produtividade, satisfação profissional e clima organizacional (Miranda & Anaisse, 2021). Por sua vez, a Justiça Restaurativa, originalmente desenvolvida para a resolução de conflitos penais, tem demonstrado potencial transformador quando aplicada à gestão organizacional (Ajaiyeoba, 2024). Suas metodologias estruturadas, como círculos restaurativos, protocolos de *check-in/check-out* e práticas de *storytelling*, criam ambientes seguros para o desenvolvimento de competências socioemocionais, promovendo aprendizagem experiencial e fortalecimento de vínculos institucionais (Pinto & Grahl, 2023).

A hipótese central deste trabalho sustenta que a articulação sistemática entre *soft skills* e práticas de Justiça Restaurativa constitui paradigma integrado capaz de aprimorar significativamente a gestão de pessoas no Poder Judiciário. Presume-se que a implementação de metodologias restaurativas não apenas previne e resolve conflitos internos, mas também potencializa o desenvolvimento de competências socioemocionais essenciais ao desempenho administrativo de magistrados e servidores.

O objetivo geral deste estudo consiste em analisar as sinergias entre competências socioemocionais e práticas de Justiça Restaurativa, propondo modelo integrado de gestão de pessoas para o Poder Judiciário. Os objetivos específicos in-

cluem: examinar o referencial teórico das *soft skills* no contexto da administração judiciária moderna; investigar a aplicação da Justiça Restaurativa na gestão organizacional; identificar evidências empíricas da integração entre ambos os elementos; e formular recomendações para a institucionalização deste paradigma.

A relevância do estudo justifica-se pela necessidade urgente de modernização dos modelos de gestão judiciária, considerando os desafios contemporâneos de eficiência, qualidade e humanização da prestação jurisdicional, na linha do Objetivo de Desenvolvimento Sustentável (ODS) n. 16 do Brasil no âmbito da Organização das Nações Unidas (ONU): “*promover sociedades pacíficas e inclusivas para o desenvolvimento sustentável, proporcionar o acesso à justiça para todos e construir instituições eficazes, responsáveis e inclusivas a todos os níveis*”. Nessa linha, a contribuição científica reside na proposição de panorama teórico-prático que articula dois campos de conhecimento tradicionalmente tratados de forma isolada, oferecendo subsídios para políticas institucionais inovadoras.

O presente artigo estrutura-se em quatro seções principais. A primeira examina os fundamentos teóricos das *soft skills* e sua aplicação na administração judiciária moderna. A segunda seção investiga a utilização da Justiça Restaurativa como ferramenta de gestão de pessoas. A terceira apresenta análise das sinergias entre ambos os elementos, incluindo evidências empíricas de experiência institucional realizada no 3º Núcleo Virtual de Mediação e Conciliação do TJDFT e apresenta recomendações para a consolidação deste paradigma integrado no Poder Judiciário brasileiro. Por fim, a conclusão sintetiza os principais achados da pesquisa.

## 2. Metodologia

A investigação caracteriza-se por adotar uma abordagem qualitativa, de natureza exploratória e aplicada, fundamentada na conjugação entre pesquisa bibliográfica e documental e a análise de uma experiência empírica conduzida no âmbito do Poder Judiciário.

De acordo com Creswell (2009), a pesquisa qualitativa é particularmente adequada quando se busca compreender significados atribuídos pelos participantes a processos sociais, permitindo captar nuances que escapam à mensuração meramente estatística. A escolha dessa abordagem se justifica pela complexidade do objeto de estudo — a integração entre competências socioemocionais e práticas de Justiça Restaurativa —, que envolve dimensões subjetivas, relacionais e institucionais.

No plano teórico-conceitual, a pesquisa realizou revisão de literatura especializada, contemplando tanto autores clássicos quanto contribuições recentes sobre *soft skills* e Justiça Restaurativa. A revisão bibliográfica, conforme preconizado por Gil (2008), foi estruturada para mapear conceitos-chave, identificar lacunas e subsidiar a formulação do problema de pesquisa. Foram consultadas obras de referência, como Goleman (1995) sobre inteligência emocional, Rosenberg (2005) sobre comunicação não violenta, e Zehr (2020) e Pranis (2022) sobre fundamentos e protocolos restaurativos. Além disso, documentos institucionais do Conselho Nacional de Justiça (CNJ), da Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados (ENFAM) e de tribunais que implantaram práticas restaurativas serviram de base para a análise documental, na linha defendida por Cellard (2008), segundo o qual a pesquisa documental permite reconstruir a historicidade e o contexto das práticas sociais.

A dimensão empírica consistiu na análise da experiência institucional conduzida no 3º Núcleo Virtual de Mediação e Conciliação (3º NUVIMEC) do TJDFT, entre novembro de 2024 e maio de 2025. Trata-se de um estudo de caso, modalidade adequada quando se busca examinar um fenômeno em profundidade dentro de seu contexto real (Yin, 2001). O *corpus* empírico foi composto por formulários aplicados aos participantes, relatórios reflexivos e questionários avaliativos, permitindo a triangulação entre diferentes fontes de evidência. Essa triangulação, como salientam Denzin e Lincoln (2006), amplia a

confiabilidade dos achados ao confrontar múltiplos pontos de vista e materiais.

O método adotado obedeceu ao critério da validade interna, assegurada pela sistematização rigorosa dos dados e pela identificação de padrões convergentes nas percepções coletadas. A pesquisa assume caráter exploratório, conforme Gil (2008), por investigar tema ainda incipiente na literatura brasileira de administração judiciária, e aplicado, na medida em que analisa práticas institucionais concretas com potencial de replicabilidade em outras unidades do Judiciário.

Em síntese, a opção metodológica baseou-se em três eixos complementares: (i) revisão bibliográfica e documental para delimitação conceitual e normativo-institucional; (ii) estudo de caso empírico no TJDF, para análise das práticas restaurativas aplicadas à gestão de pessoas; e (iii) triangulação metodológica, para conferir robustez às conclusões. Tal desenho metodológico, alinhado às diretrizes de Creswell (2009) e Yin (2001), possibilitou não apenas compreender o fenômeno estudado em sua complexidade, mas também oferecer subsídios práticos para a modernização da administração judiciária em consonância com os princípios constitucionais de eficiência e humanização da prestação jurisdicional.

### 3. Resultados e Discussão

#### 3.1 Administração judiciária moderna: a contribuição da justiça restaurativa para o desenvolvimento das *soft skills*

##### 3.1.1 Competências socioemocionais na administração judiciária moderna

No atual contexto da Administração Judiciária, marcado pela complexidade crescente das atividades e pela intensa demanda por produtividade e qualidade na prestação jurisdicional, as habilidades técnicas por si só se mostram insuficientes para assegurar a eficácia organizacional. Inspirado pelo paradigma gerencial introduzido no art. 37 da Constituição Federal, que valoriza o princípio da eficiência, o Judiciário precisa ampliar seu foco para o desenvolvimento de competências socioemocionais – as chamadas *soft skills* – tanto entre magistrados quanto servidores. Esse movimento ganha respaldo em documentos da Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados (ENFAM) e do próprio Conselho Nacional de Justiça (CNJ), que reconhecem, em suas diretrizes de capacitação, a importância de competências como comunicação assertiva, empatia e resiliência para a liderança de equipes e a resolução de conflitos internos de forma colaborativa.

O termo *soft skills* foi cunhado nos Estados Unidos na década de 1970, para distinguir habilidades comportamentais de aptidões técnicas (*hard skills*), a partir do estudo das Forças Armadas americanas, que atribuíram seu sucesso não só ao armamento, mas à coesão e à liderança do grupo (Wright, 2018). Segundo Miranda e Anaisse (2021), essas competências englobam gestão emocional, empatia e comunicação interpessoal — variáveis centrais na literatura administrativa contemporânea. No âmbito judicial, elas se mostram imprescindíveis para a gestão de equipes, o gerenciamento de conflitos e a garantia de ambiente de trabalho sincronizado e colaborativo, capaz de conjugar diferentes talentos.

O arcabouço teórico das competências socioemocionais encontra fundamentação sólida em autores que sistematizaram metodologias de comunicação e resolução de conflitos. Rosenberg (2005), idealizador da Comunicação Não-Violenta, destaca a importância da expressão autêntica das necessidades e da escuta empática como pré-condições para diálogos efetivos e prevenção de rupturas interpessoais. Esta abordagem mostra-se particularmente relevante no contexto judiciário, em que a qualidade da comunicação impacta diretamente a eficiência dos processos organizacionais (Haddad e Pedrosa, 2019). Howard Zehr (2020), considerado um dos pais da Justiça Restaurativa, demonstra como os procedimentos restaurativos — ao privilegiar a corresponsabilização e o reconhecimento mútuo de danos — fomentam a autorregulação emocional e o senso de comunidade, elementos diretamente vinculados às competências socioemocionais necessárias ao gestor judiciário. Kay Pranis e Elizabeth Elliott, por meio de seus estudos sobre processos circulares e círculos de paz, evidenciam que a prática estruturada de conversas cooperativas não apenas resolve conflitos pontuais, mas consolida ambiente de confiança, respeito e engajamento coletivo, resultando em maior capacidade de adaptação e inovação organizacional (Pranis, 2022; Elliott, 2018).

Goleman (1995), em sua obra seminal sobre inteligência emocional, estabelece taxonomia que distingue competências intrapessoais (autoconhecimento, autorregulação emocional, motivação) de competências interpessoais (empatia, habilidades sociais). Esta classificação oferece estrutura conceitual aplicável à análise das necessidades formativas específicas de magistrados e servidores, considerando suas funções técnicas e gerenciais. Nas palavras de Bacellar (2016), *“pessoas são o principal valor de uma organização, fundamentalmente naquelas voltadas à prestação de serviços, como os tribunais”*. E, nesse sentido, o desenvolvimento de competências socioemocionais revela-se absolutamente necessário para a gestão judiciária.

A adoção de *soft skills* no Judiciário implica, portanto, reconhecer que a magistratura não é apenas ofício técnico, mas também função de coordenação de pessoas e de ambientes de trabalho em que conflitos internos e externos demandam abordagens sensíveis. Conforme se depreende do artigo de Miranda e Anaisse (2021), magistrados que desenvolvem habilidades de escuta ativa, comunicação não violenta e mediação de conflitos apresentam maior capacidade de prevenção de atritos, promovendo clima organizacional mais saudável e, conseqüentemente, levando a maior produtividade processual. Além disso, a disseminação dessas competências beneficia a relação com advogados, partes e demais atores processuais, contribuindo para desenvolver cultura de respeito mútuo e responsabilidade compartilhada.

No âmbito institucional, o CNJ e a ENFAM têm incorporado essas diretrizes em seus programas de capacitação. O Relatório Anual do CNJ de 2024 menciona iniciativas de treinamento que englobam técnicas de escuta ativa, liderança colaborativa e resolução de conflitos — todas ancoradas em *soft skills* — voltadas a magistrados, servidores e demais atores do sistema (CNJ, 2025). De modo similar, o curso de formação inicial de magistrados da ENFAM disponibiliza módulos específicos para desenvolvimento de competências comportamentais, com ênfase em gestão de pessoas e processos de inovação institucional (Resolução ENFAM n. 2, de 7 de janeiro de 2025). Tribunais estaduais, como o do Maranhão, promovem ainda formações em “Inteligência Emocional para Magistrados: um diferencial na prática judicial”, fortalecendo a capacidade de julgamento sofisticado, mediante a capacitação em técnicas que auxiliam na identificação de padrões emocionais e cognitivos, na reestruturação de pensamentos disfuncionais e na construção de respostas emocionais mais equilibradas diante das pressões do dia a dia forense (TJMA, 2025).

Contudo, a incorporação sistemática das *soft skills* enfrenta obstáculos significativos. O modelo tradicional de formação jurídica privilegia o domínio doutrinário e a competição adversarial, relegando as competências socioemocionais a plano secundário (Gomes, Segura e Graf, 2021). Adicionalmente, verifica-se carência de indicadores padronizados para mensuração do desenvolvimento dessas habilidades e de políticas institucionais que integrem capacitação continuada, avaliação de desempenho e reconhecimento de práticas colaborativas.

A análise dos materiais formativos da ENFAM revela que, embora exista módulo introdutório às *soft skills*, há ausência de sequência didática estruturada e acompanhamento longitudinal, comprometendo a consolidação de aprendizagens em ambiente real de trabalho. Esta lacuna evidencia a necessidade de elaboração de diretrizes normativas específicas, articulando planos de formação, mecanismos de mentoria e sistemas de *feedback* contínuo, visando institucionalizar ciclo permanente de desenvolvimento humano e profissional.

Não obstante, como se vê, a literatura especializada indica que o reconhecimento e a promoção das *soft skills* no Judiciário constituem necessidade estratégica para atender às demandas contemporâneas de eficiência, qualidade e humanização da prestação jurisdicional. A partir dessa perspectiva é que este artigo se propõe a explorar metodologia complementar para o desenvolvimento dessas competências e demonstrar como a Justiça Restaurativa pode ser alternativa promissora para a criação de ambientes de aprendizagem experiencial.

### 3.1.2 Justiça restaurativa como ferramenta de gestão de pessoas

No âmbito do Poder Judiciário brasileiro, a Justiça Restaurativa configura-se cada vez mais como vetor essencial de transformação cultural, capaz de redefinir não apenas a maneira de lidar com conflitos, mas sobretudo de promover nova forma de pensar e agir. Inspirada nos estudos de Howard Zehr, cuja obra “Trocando as Lentes” propõe deslocar o foco da mera sanção ao infrator para a reparação de vínculos sociais e emocionais rompidos pelo conflito (Zehr, 2020), essa abordagem encontrou no Brasil terreno fértil para desenvolvimento a partir da edição da Resolução CNJ n. 225, de 31 de maio de 2016, que instituiu a Política Nacional de Justiça Restaurativa. A resolução delineou, em seu artigo 2º, princípios fundamentais como corresponsabilidade, imparcialidade, participação, empoderamento, respeito às necessidades das partes e busca pelo consenso restaurativo. Ao sublinhar a importância da corresponsabilização colaborativa e de espaços seguros para o diálogo, a Política Nacional elevou a Justiça Restaurativa de metodologia pontual de resolução dos conflitos para diretriz estratégica para relações institucionais e sociais (art. 1º da Resolução CNJ n. 225/2016), sinalizando enfoque inovador que transcende a tradicional lógica adversarial e técnico-jurídica.

A resolução não se limitou ao âmbito criminal, em que a justiça restaurativa ganhou força inicialmente, mas abriu as portas para a sua aplicação aos conflitos em geral, conforme se infere da definição dada pelo art. 1º, segundo o qual ela se constitui como “(...) conjunto ordenado e sistêmico de princípios, métodos, técnicas e atividades próprias, que visa à conscientização sobre os fatores relacionais, institucionais e sociais motivadores de conflitos e violência, e por meio do qual os conflitos que geram dano, concreto ou abstrato, são solucionados de modo estruturado”(CNJ, 2016).

Desse modo, reconhecendo que a cultura organizacional do Judiciário também sofre com rupturas relacionais, ausência de diálogo e clima de trabalho adversarial, é de se concluir pela possibilidade de sua aplicação também aos conflitos institucionais.

Avançando no plano normativo, o CNJ reforçou a consolidação da política nacional de justiça restaurativa por meio de atos complementares, como a Portaria CNJ n. 91, de 17 de agosto de 2016, que instituiu o Comitê da Justiça Restaurativa, com a missão de desenvolver a prática como diretriz estratégica da gestão da presidência do órgão para o biênio 2015-2016. Ainda no âmbito do CNJ, editaram-se a Resolução CNJ n. 253/2018, que define a política institucional do Poder Judiciário de atenção e apoio às vítimas de crimes e atos infracionais, com as alterações trazidas pela Resolução CNJ n. 386/2021; a Resolução CNJ n. 288/2019, que define a política institucional do Poder Judiciário para a promoção da aplicação de alternativas penais, com enfoque restaurativo, em substituição à privação de liberdade; e a Resolução CNJ n. 351/2020, que instituiu, no âmbito do Poder Judiciário, a política de prevenção e enfrentamento do assédio moral, do assédio sexual e da discriminação. Ressalte-se a inserção da implementação da Justiça Restaurativa como critério para recebimento do Prêmio CNJ de Qualidade em 2025 (Portaria CNJ n. 411, 2 de dezembro de 2024).

Não obstante inexistir previsão expressa de utilização da justiça restaurativa como ferramenta para a gestão de pessoas, ao incluir magistrados, servidores, estagiários e colaboradores terceirizados como potenciais participantes de processos restaurativos, o CNJ ampliou o espectro de utilização das técnicas restaurativas, posicionando-as como instrumento de governança e de desenvolvimento humano.

A criação de grupos de trabalho interinstitucionais, envolvendo a ENFAM e as Cortes Superiores, para formular diretrizes de formação continuada em métodos restaurativos reforçou o compromisso do Conselho com a disseminação de *soft skills* — como empatia, escuta ativa e comunicação não-violenta — entre os agentes do sistema (ENFAM, 2023).

Esse movimento encontrou seu ápice no corrente ano, que foi declarado pelo CNJ como o ano da Justiça Restaurativa nas instituições do Poder Judiciário, representando, nas palavras do conselheiro Alexandre Teixeira, o “compromisso com a construção de relações mais respeitadas e ambientes organizacionais mais acolhedores, o que impacta na prestação de um serviço de qualidade e resulta em proveito da sociedade brasileira”. Segundo ele, ao longo desse ano, o CNJ incentivará

práticas concretas dentro das instituições do sistema de justiça, como: círculos de diálogo entre servidores, magistrados e demais atores institucionais; oficinas de comunicação não violenta e escuta ativa; fóruns interinstitucionais para aprimoramento da convivência organizacional; e políticas institucionais baseadas em princípios restaurativos (CNJ, 2025).

A expectativa, portanto, é que haja ampliação dos percentuais de utilização das práticas restaurativas na gestão de pessoas, que, no Mapeamento dos Programas de Justiça Restaurativa, apresentado em junho de 2019 pelo CNJ, apontava índice de 38,6% (Mapeamento dos Programas de Justiça Restaurativa, 2019), o que vai ao encontro da ODS 16, conforme já destacado.

Em termos conceituais, a Justiça Restaurativa se ancora em três grandes pilares: (i) diálogo qualificado, caracterizado pela escuta ativa e pela expressão autêntica de sentimentos e necessidades, conforme preconiza a comunicação não-violenta de Marshall Rosenberg (Rosenberg, 2005); (ii) corresponsabilização, que implica o envolvimento voluntário e comprometido de todas as partes no processo de geração de soluções; e (iii) reconstrução de vínculos, cujo objetivo é restaurar ou reconfigurar as relações institucionais, culturais ou emocionais prejudicadas pelo conflito (Zehr, 2020). Esses pilares convergem para a criação de ambientes psicológicos seguros, essenciais para a gestão efetiva de pessoas, pois facilitam a manifestação de opiniões divergentes sem medo de retaliações, promovem o reconhecimento mútuo de direitos e deveres, e estimulam o senso de pertencimento a projeto institucional compartilhado.

Corroborando essa tese, destacam-se as ideias trazidas por Belinda Hopkins (2021), de acordo com quem as práticas restaurativas, ao permitirem a exposição das perspectivas individuais mesmo em ambientes hierarquizados e a identificação das necessidades e sentimentos de cada um dos integrantes, permitindo forte protagonismo nos processos, inclusive decisórios, promovem o sentimento de pertencimento e valorização, o que gera maior engajamento e, por consequência, maior produtividade, além de redução dos conflitos.

Do ponto de vista prático, as metodologias restaurativas mais difundidas no Judiciário brasileiro adaptam-se às rotinas de trabalho em reuniões de equipe, grupos de projetos e comissões administrativas. Entre elas, destacam-se os círculos restaurativos (ou *peacemaking circles*), que estruturam o espaço para que cada participante, ao receber o “objeto da fala” — um bastão, um símbolo ou qualquer artefato escolhido pelo grupo —, expresse suas impressões, sentimentos e necessidades sem interrupções, enquanto os demais praticam a escuta empática (Pranis, 2022; Elliott, 2003). Em seguida, realiza-se diálogo aberto para identificação de interesses comuns e elaboração de acordos ou planos de ação. Essa dinâmica favorece a prática da comunicação assertiva, uma das principais *soft skills* interpessoais, pois obriga o orador a estruturar suas ideias de forma clara, respeitosa e focada em soluções, reduzindo ambiguidades e mal-entendidos.

Outro protocolo de grande aplicação é o *check-in/check-out*, que consiste em momentos criativos de abertura e fechamento de reuniões formais. No *check-in*, cada participante compartilha brevemente seu estado emocional, desafios pessoais ou expectativas, gerando empatia e reconhecimento mútuo. No *check-out*, ao término da reunião, são registrados aprendizados, compromissos assumidos e eventuais necessidades de apoio adicional, o que consolida a prática da autorregulação emocional e do *feedback* construtivo. Ao transformar rotinas administrativas em eventos de reflexão socioemocional, essa ferramenta cria oportunidades para o aprimoramento contínuo de resiliência (bloco intrapessoal de *soft skills*) e fortalece a percepção de liderança colaborativa, ao distribuir a responsabilidade pela qualidade do encontro entre todos os presentes.

A adoção de *storytelling* restaurativo também ganha espaço, especialmente em seminários de formação e reuniões estratégicas, em que a narrativa de situações pessoais encorajadas mediante a formulação de perguntas reveladoras da intencionalidade do círculo serve como estímulo para que outros participantes compartilhem experiências análogas e dialoguem sobre o aprendizado gerado. Essa técnica, ancorada nos estudos de Elliott (2003), revela-se eficaz para promover a empatia cognitiva e afetiva, pois a exposição de vivências pessoais cria conexões emocionais que transcendem o discurso puramente técnico.

Em termos analíticos, a Justiça Restaurativa na gestão de pessoas pode ser compreendida como ciclo de aprendizagem organizacional, no qual cada evento restaurativo (reunião, círculo, *storytelling*) gera dados qualitativos que alimentam avaliações de clima, planos de desenvolvimento individual e coletivo, e engajamento, conforme adiante se verá.

Por fim, ao consolidar a Justiça Restaurativa como diretriz nacional, o CNJ lança as bases para criar cultura organizacional centrada nas pessoas, em que a eficiência processual se alia à qualidade do ambiente de trabalho e ao bem-estar emocional dos integrantes do Judiciário. Essa abordagem teórico-normativa e metodológica — desde os princípios inscritos na Resolução n. 225/2016 até os protocolos práticos de círculos, *check-in/check-out* e *storytelling* — proporciona alicerce para a promoção de *soft skills* essenciais e para a construção de relações institucionais mais saudáveis, colaborativas e resilientes.

Contudo, embora promissora, a implementação da Justiça Restaurativa enfrenta desafios significativos. A cultura organizacional hierarquizada do Judiciário pode resistir a práticas que privilegiem o diálogo horizontal e a corresponsabilização. Adicionalmente, a ausência de métricas padronizadas para avaliação de impacto dificulta a mensuração objetiva dos resultados obtidos.

A superação destes obstáculos demanda investimento em capacitação continuada, desenvolvimento de indicadores específicos e criação de estruturas institucionais permanentes que assegurem a sustentabilidade das práticas restaurativas na gestão de pessoas.

### **3.1.3 Sinergias entre competências socioemocionais e justiça restaurativa: evidências empíricas**

A integração entre práticas restaurativas e o desenvolvimento de competências socioemocionais representa avanço estratégico na gestão de pessoas dentro do Poder Judiciário. Ao propiciar contextos de diálogo qualificado e corresponsabilização, a Justiça Restaurativa fornece o ambiente ideal para a prática intencional dessas habilidades — que, por sua vez, aprofundam e ampliam o alcance dos processos restaurativos, criando ciclo virtuoso de aprendizado e transformação organizacional. A seguir, apresenta-se de forma analítica como esse modelo integrado se desdobra em três dimensões inter-relacionadas: (i) as principais *soft skills* envolvidas e sua correspondência com práticas restaurativas; (ii) os mecanismos de mensuração e avaliação de impacto; e (iii) evidências empíricas obtidas em experiência institucional.

#### **3.1.3.1 Competências socioemocionais potencializadas pelos processos restaurativos**

Em primeiro lugar, cabe identificar quais *soft skills* são potencializadas pelos processos restaurativos e de que maneira esses contextos favorecem seu desenvolvimento.

A literatura consagra dois grandes blocos de competências socioemocionais: o intrapessoal, que engloba autoconhecimento, autorregulação emocional e resiliência; e o interpessoal, que inclui comunicação assertiva, empatia e liderança colaborativa (Goleman, 1995; Miranda & Anaisse, 2021).

O autoconhecimento emerge nas fases iniciais dos círculos restaurativos, quando participantes são convidados a refletirem sobre suas motivações e emoções ao compartilhar o *check-in*. Esse rito não apenas traz à tona expectativas e ansiedades, mas também estimula a observação de padrões emocionais recorrentes, criando oportunidade de autoavaliação contínua.

A autorregulação emocional se consolida no reconhecimento desses padrões e na adoção de estratégias para lidar com situações difíceis (Rosenberg, 2005). Por exemplo, a prática da pausa consciente antes de responder a provocações em reuniões constitui habilidade essencial para magistrados que enfrentam decisões de alta pressão, evitando reações impulsivas que possam comprometer a imparcialidade.

A resiliência se desenvolve à medida que eventos restaurativos permitem o enfrentamento construtivo de conflitos pré-existentes. Ao aprender a expor vulnerabilidades e a ouvir críticas de forma não defensiva, magistrados e servidores

fortalecem sua capacidade de recuperação diante de adversidades institucionais, o que se traduz em maior engajamento (Pinto e Grahl, 2023 e Santos, 2021) e menor propensão a esgotamento profissional.

No âmbito interpessoal, a comunicação assertiva é aprimorada pelo uso regulado do “objeto da fala” em círculos, obrigando o emissor a modular o tom, a organizar argumentos e a focar em necessidades, reduzindo ambiguidades e prevenindo mal-entendidos que frequentemente geram litígios internos (Pranis, 2005; Elliott, 2003).

A empatia se consolida quando participantes escutam relatos de colegas sem formular julgamentos imediatos, exercitando a aproximação afetiva que antecede a compreensão racional das motivações alheias.

Por fim, a liderança colaborativa floresce quando todos se veem legitimados a participar da tomada de decisões, rompendo com estruturas hierárquicas rígidas e estimulando modelos de comando distribuído, o que resulta em maior inovação e engajamento em projetos institucionais (Pinto & Grahl, 2023).

### 3.1.3.2 Mecanismos de mensuração e avaliação de impacto

Em paralelo ao reconhecimento dessas competências, torna-se imprescindível estabelecer métricas que permitam avaliar o impacto da integração entre *soft skills* e práticas restaurativas.

O CNJ, ao declarar 2025 como “Ano da Justiça Restaurativa nas Instituições”, firmou-se na ideia de que a eficiência administrativa transcende resultados quantitativos, abarcando também, nas palavras do Coordenador da Justiça Restaurativa no CNJ, a “*capacidade de criar ambientes de trabalho saudáveis, colaborativos e eticamente orientados*” (CNJ, 2025).

Nessa medida, é crucial a coleta sistemática de indicadores qualitativos e quantitativos, tais como índices de clima organizacional, taxas de *turnover*, níveis de absenteísmo e registros de conflitos formais ou informais. O CNJ, para avaliação do macro desafio de aperfeiçoamento da gestão de pessoas, adotou os seguintes indicadores de desempenho: o índice de absenteísmo-doença; percentual da força de trabalho total participante de ações de qualidade de vida no trabalho, índice de capacitação de magistrados e índice de capacitação de servidores (CNJ, 2022).

Contudo, pesquisas de clima, conduzidas antes e após a implementação de programas restaurativos, tornam-se ferramenta central para mensurar mudanças na percepção de pertencimento e colaboração: aumento percentual de sentimentos positivos, redução de situações de tensão e fortalecimento da coesão. Já as estatísticas de rotatividade de integrantes da equipe e absenteísmo fornecem correlação direta entre ambiente restaurativo e bem-estar. Além disso, o uso de relatórios reflexivos após o procedimento restaurativo gera dados qualitativos ricos, capazes de identificar padrões de melhoria e de fornecer subsídios para planos de ação.

### 3.1.3.3 Evidências empíricas de experiência institucional

A juíza coordenadora do 3º Núcleo Virtual de Mediação e Conciliação (3NUVIMEC) do Tribunal de Justiça do Distrito Federal e dos Territórios (TJDFT) decidiu implementar no setor que coordena a gestão participativa pautada nas contribuições da Justiça Restaurativa.

Ao assumir a coordenação de núcleo 100% virtual, foi preciso lidar, simultaneamente, com a recomposição do quadro funcional e com o desalento dos remanescentes da gestão anterior. Entre novembro de 2024 e maio de 2025, a equipe do 3NUVIMEC passou a contar com 24 servidores e 32 estagiários, mas enfrentou elevada rotatividade (*turnover*) — sobretudo entre os estagiários — e relatos de desmotivação. Para responder a esse contexto, a magistrada-coordenadora decidiu aplicar as metodologias estudadas ao longo desta pesquisa, estruturando ciclo de gestão restaurativa que culminou no primeiro encontro presencial do núcleo, em 30 de maio de 2025.

O processo iniciou-se com o formulário “Futuro Desejado”, encaminhado a todos os colaboradores com prazo de uma semana para resposta, no qual eles foram convidados a refletirem sobre a situação funcional. Dos 56 integrantes, 54

devolveram o instrumento (96,4%), o que já sinalizou alto grau de engajamento. Somente duas servidoras não preencheram. Uma em razão de estar de licença maternidade e a outra por ainda não fazer parte da equipe na época do preenchimento do formulário. Na etapa seguinte, pequenos grupos de cinco pessoas foram ouvidos em reuniões virtuais, permitindo que cada resposta fosse verbalizada e anotada. A síntese gerada desses encontros deu origem a cinco grandes objetivos — gestão de pessoas, integração e cultura, visibilidade institucional, tecnologia e inovação, e impacto social — apresentados ao coletivo na reunião presencial que deveria contar com a participação de todos,

Para essa reunião foi desenhado um círculo restaurativo de fortalecimento de vínculos, inspirado no protocolo de Pranis (2022), com peça de centro simbólica e uso de objeto da palavra (um cubo mágico intencionalmente escolhido) para garantir a escuta sem interrupções.

Participaram 42 pessoas — 17 servidores e 25 estagiários — número superior ao mínimo projetado no roteiro original e expressivo para setor que funciona de forma exclusivamente remota. Depois da cerimônia de abertura, na qual foi lido um texto da Brené Brown, que trata da necessidade humana de pertencer e de ter suas necessidades atendidas, foram explicados os elementos do círculo e as suas diretrizes (falar de si, confidencialidade, respeito ao objeto da palavra e cuidar do tempo juntos). A todos foi perguntado se estavam contemplados ou se precisavam de algo a mais para se sentirem confortáveis e seguros. Em seguida, foi realizada a rodada de *check-in* para que todos pudessem se conhecer e escutar como cada um estava, e outra para identificar os valores (levantamento de valores) que os ajudam a estar nas relações. Após, nova rodada foi realizada para que respondessem à pergunta: “o que preciso para me sentir bem e engajado no meu ambiente de trabalho?”.

Finalizada essa etapa, o objeto da palavra foi suspenso para que lhes fossem apresentados os objetivos do setor extraídos das respostas apresentadas por eles no formulário “Futuro Desejado”. E, em seguida, cada participante recebeu o objeto da palavra para declarar se se sentia contemplado. Nenhum voto de discordância foi registrado, sinalizando consenso robusto.

Ao fim, foi realizada a rodada de *check-out*, em que todos tiveram a oportunidade de compartilhar como estavam saindo e foi realizada a cerimônia de encerramento, na qual cada um foi convidado a falar para o colega que estava do seu lado esquerdo, identificando-o pelo nome “Eu vejo você. Você é importante aqui.”

O grau de aceitação foi comprovado pelo questionário aplicado via *Microsoft Forms* logo após o evento: 22 colaboradores responderam *on-line* e 13 manifestaram-se em reunião remota, totalizando 35 retornos.

À pergunta “Indique suas percepções sobre o círculo restaurativo”, as respostas convergiram em três eixos: (i) sentimento de pertencimento — “a sensação de integração era nítida”, “melhor evento de equipe que já participei” e “percebi que depois do encontro a equipe ficou ainda mais unida e melhorou o nosso desempenho”; (ii) validação pessoal — “senti-me muito valorizado”, “senti a opinião de todos muito validada”, “me senti prestigiada e acolhida”, “foi transformador, empoderou a equipe”; e (iii) ambiente seguro de diálogo — “todos se sentiram incluídos e confortáveis para expor o que acreditam”.

Nenhuma resposta negativa foi registrada; as poucas sugestões concentraram-se em logística (sala maior, mais tempo de atividade), sem questionar o método.

Os dados numéricos reiteraram essa avaliação qualitativa, uma vez que todos os respondentes classificaram como “excelente” a metodologia utilizada. Além disso, quando convidados a indicar líderes por objetivo, 90% participaram da votação, gerando listas que equilibraram servidores experientes e novos integrantes — evidência de confiança mútua e de liderança distribuída.

Do ponto de vista analítico, a experiência confirma a hipótese central deste artigo. Ao serem expostos a ambiente restaurativo, os participantes reportaram desenvolvimento das competências interpessoais mapeadas no referencial teórico — empatia, comunicação assertiva e liderança colaborativa — e das competências intrapessoais — autorregulação emocional e senso de propósito. A unanimidade em torno dos objetivos e a disposição para assumir papéis de liderança corroboram que círculos restaurativos não apenas previnem conflitos, mas catalisam engajamento e coprodução de soluções, reforçando a

sinergia entre *soft skills* e Justiça Restaurativa descrita nos itens anteriores.

Finalmente, o ciclo de participação inaugurado no 3NUVIMEC produziu efeitos imediatos: aumento perceptível da cooperação entre estagiários e servidores na redistribuição de tarefas; redução de pedidos de desligamento de estagiários no período subsequente (antes os pedidos eram quase que diários); e criação de grupos de trabalho para cada objetivo, já em funcionamento. Esses resultados, ainda preliminares, sugerem que a adoção sistemática de práticas restaurativas pode converter vulnerabilidade institucional — rotatividade, sobrecarga e desmotivação — em oportunidade de fortalecimento de vínculos e de eficiência operacional.

#### 4. Considerações Finais

A articulação entre práticas restaurativas e desenvolvimento de *soft skills* no Judiciário revela-se como modelo de gestão de pessoas que alia eficiência e humanização. Enquanto os protocolos restaurativos cultivam a escuta empática e a corresponsabilização, as habilidades socioemocionais — classificadas em blocos intrapessoais (autoconhecimento, autorregulação emocional e resiliência) e interpessoais (comunicação assertiva, empatia e liderança colaborativa) — garantem que magistrados e servidores convertam o aprendizado restaurativo em comportamentos duradouros no ambiente de trabalho. Magistrados treinados na resolução restaurativa reportam maior capacidade de conduzir audiências com equilíbrio emocional, de mediar conflitos internos de forma proativa e de liderar equipes com foco no bem-estar coletivo, resultando em índices de produtividade processual superiores e em menor ocorrência de retrabalho e absenteísmo (CNJ, 2025). A Justiça Restaurativa funciona como uma “escola de habilidades socioemocionais” para magistrados e demais atores judiciais. Ao vivenciarem os princípios restaurativos – seja facilitando um círculo, seja participando de oficinas de comunicação não violenta – os integrantes do Judiciário exercitam capacidades de liderança participativa, comunicação empática, gestão emocional e trabalho em equipe.

Entretanto, a consolidação definitiva deste paradigma enfrenta barreiras culturais enraizadas na valorização tradicional do saber técnico e na competição adversarial intrínseca ao sistema de justiça. A ausência de indicadores normalizados para mensurar o progresso em *soft skills* e a limitada alocação orçamentária para manutenção de núcleos restaurativos e programas de mentoria contínua dificultam a institucionalização plena dessas práticas.

Para superar as limitações atuais, recomenda-se a edição de resolução complementar à CNJ 225/2016, incorporando *soft skills* e métricas restaurativas aos planos de carreira e sistemas de avaliação de desempenho, assim como a destinação de verba específica nos orçamentos judiciais para capacitação continuada e sustentação de núcleos restaurativos. A publicação de relatórios anuais de desempenho e a difusão de boas práticas entre as instituições também se colocam como medidas que garantirão que a Justiça Restaurativa deixe de ser iniciativa isolada e se torne componente estrutural da administração judiciária moderna, pronta para enfrentar os desafios contemporâneos de eficiência, governança e humanização na prestação jurisdicional. A Justiça Restaurativa, assim, deixa de ser mera técnica de mediação de conflitos para se tornar alicerce estratégico do desenvolvimento das *soft skills*. Ela representa uma escolha institucional corajosa: entre o silêncio das hierarquias e a potência do diálogo, entre a rigidez dos papéis e a humanidade das relações.

Em última instância, a Justiça Restaurativa voltada ao desenvolvimento de *soft skills* se traduz em melhor prestação jurisdicional ao público, pois equipes coesas e motivadas, lideradas por gestores preparados, tendem a entregar serviços mais céleres, de melhor qualidade e com atendimento mais humanizado.

#### Referências

AJaiyeoba, A. (2024). Restorative Practices in Organizational Ecosystems: Transforming Leadership and Workplace Dynamics. Mediate.com. <https://mediate.com/restorative-practices-in-organizational-ecosystems-transforming-leadership-and-workplace-dynamics/>.

Andrade Silva, A. C. M. (2022). Perspectivas de utilização da Justiça Restaurativa na gestão de pessoas no setor público. In: ALMEIDA, Vânia Hack de et al. (Org.). *Justiça Restaurativa: perspectivas a partir da Justiça Federal*. Porto Alegre: Editora do Tribunal Regional Federal da 4ª Região.

Bacellar, R. B. (2016). *Administração Judiciária: com Justiça*. Curitiba: Editora Intersaberes.

Brasil. (1988). *Constituição da República Federativa do Brasil de 1988*.  
[https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm).

Brasil. (2016a). 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. Conselho Nacional de Justiça (CNJ). <http://www.cnj.jus.br/busca-atos-adm?documento=3127>.

Brasil. (2016b). Portaria n. 91, de 17 de agosto de 2016. Institui o Comitê Gestor da Justiça Restaurativa. Conselho Nacional de Justiça (CNJ). <https://atos.cnj.jus.br/files/original000331202002185e4b29d306155.pdf>.

Brasil. (2016c). *Justiça Restaurativa – Horizontes a partir da Resolução CNJ 225*. 1ª Edição. Brasília. Conselho Nacional de Justiça (CNJ). <https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2016/08/4d6370b2cd6b7ee42814ec39946f9b67.pdf>.

Brasil. (2018a). Resolução CNJ n. 253, 4 de setembro de 2018. Define a política institucional do Poder Judiciário de atenção e apoio às vítimas de crimes e atos infracionais. Conselho Nacional de Justiça (CNJ).  
<https://atos.cnj.jus.br/files/compilado131337202104146076ea817d8dc.pdf>.

Brasil. (2018b). Relatório Analítico Propositivo – Justiça Pesquisa – Pilotando a Justiça Restaurativa: o papel do Poder Judiciário, 2018. Conselho Nacional de Justiça (CNJ).  
<https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/conteudo/arquivo/2018/11/722e01ef1ce422f00e726fbbee709398.pdf>. Acesso em: 11 jun. 2025.

Brasil. (2019a). Resolução n. 288, de 25 de junho de 2019. Define a política institucional do Poder Judiciário para a promoção da aplicação de alternativas penais, com enfoque restaurativo, em substituição à privação de liberdade. Conselho Nacional de Justiça (CNJ). [https://atos.cnj.jus.br/files/resolucao\\_288\\_25062019\\_02092019174344.pdf](https://atos.cnj.jus.br/files/resolucao_288_25062019_02092019174344.pdf).

Brasil. (2019b). Mapeamento dos Programas de Justiça Restaurativa, 2019. Conselho Nacional de Justiça (CNJ). <https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/conteudo/arquivo/2019/06/8e6cf55c06c5593974bfb8803a8697f3.pdf>.

Brasil. (2020). Resolução n. 351, de 28 de outubro de 2020. Institui, no âmbito do Poder Judiciário, a Política de Prevenção e Enfrentamento do Assédio Moral, do Assédio Sexual e da Discriminação. Conselho Nacional de Justiça (CNJ). <https://atos.cnj.jus.br/files/compilado1718072023121865807ecf30155.pdf>.

Brasil. (2021a). Portaria n. 135, de 6 de maio de 2021. Institui o regulamento do Prêmio CNJ de Qualidade, ano 2021. Conselho Nacional de Justiça (CNJ). <https://atos.cnj.jus.br/files/compilado1258542021101561697b0e2385c.pdf>.

Brasil. (2021b). Resolução n. 87, de 21 de julho de 2021. Dispõe sobre a implantação e a disciplina da Política de Justiça Restaurativa no âmbito da Justiça Federal da 4ª Região. Tribunal Regional Federal da 4ª Região. [https://memoria.jfrs.jus.br/wp-content/uploads/2022/12/jvb07\\_sei\\_trf4-5602361-resolucao.pdf](https://memoria.jfrs.jus.br/wp-content/uploads/2022/12/jvb07_sei_trf4-5602361-resolucao.pdf).

Brasil. (2022). Glossário dos indicadores de desempenho, 2022. Conselho Nacional de Justiça (CNJ). [glossario-dos-indicadores-de-desempenho23-03-01.pdf](https://atos.cnj.jus.br/files/glossario-dos-indicadores-de-desempenho23-03-01.pdf).

Brasil. (2024a). *Justiça em Números 2024*. Brasília: Conselho Nacional de Justiça, 2024. <https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2025/02/justica-em-numeros-2024.pdf>.

Brasil. (2024b). Relatório Anual 2024. Brasília, DF: CNJ, 2025. <https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2025/02/relatorio-anual-cnj-2024.pdf>.

Brasil. (2023). Diretrizes do Plano Pedagógico Mínimo Orientador para Formações em Justiça Restaurativa, elaborado pelo Comitê Gestor da Justiça Restaurativa, 2023. Conselho Nacional de Justiça (CNJ). <https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2023/12/plano-pedagogico.pdf>.

Brasil. (2025a). CNJ inaugura Ano da Justiça Restaurativa nas Instituições com lançamento de vídeo da campanha. Publicado em 25 mar.2025. Conselho Nacional de Justiça (CNJ). <https://www.cnj.jus.br/cnj-inaugura-ano-da-justica-restaurativa-nas-instituicoes-com-lancamento-de-video-da-campanha/>.

Brasil. (2025b). Resolução ENFAM n. 2, de 7 janeiro de 2025. Dispõe sobre os programas para a formação e o aperfeiçoamento de magistrados e regulamenta os cursos oficiais para o ingresso, a formação inicial e o aperfeiçoamento de magistrados e de formadores. Escola Nacional da Magistratura. [https://www.tjdft.jus.br/institucional/escola/documentos\\_e-books/res\\_2\\_2025\\_enfam.pdf](https://www.tjdft.jus.br/institucional/escola/documentos_e-books/res_2_2025_enfam.pdf).

Brasil. (2025c). Prática judicial e inteligência emocional são temas de curso no TJMA. Publicado em 29 abr. 2025. Tribunal DE Justiça do Maranhão. <https://www.tjma.jus.br/midia/portal/noticia/517444/pratica-judicial-e-inteligencia-emocional-sao-temas-de-curso-no-tjma#:~:text=Com%20foco%20no%20fortalecimento%20de,um%20diferencial%20na%20pr%C3%A1tica%20judicial.>

Brasil. (2025d). Da escuta ao pertencimento: “Servidores da Paz” celebram a convivência no Poder Judiciário. Publicado em 19 mai. 2025. Tribunal de Justiça do Mato Grosso, Portal NUGJUR. <https://portalnugjur.tjmt.jus.br/noticias/267>.

Brasil. (2025e). Servidores da Paz é destaque em campanha do CNJ sobre Ano da Justiça Restaurativa nas Instituições. Publicado em 03 abr. 2025. Tribunal de Justiça do Mato Grosso. <https://www.tjmt.jus.br/noticias/2025/4/servidores-paz-e-destaque-em-campanha-cnj-sobre-ano-justica-restaurativa-nas-instituicoes>.

Cellard, A. (2008). A análise documental. In: POUPART, Jean et al. *A pesquisa qualitativa: enfoques epistemológicos e metodológicos*. Editora Vozes.

Creswell, J. W. (2009). *Research design: qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. (3.ed). Thousand Oaks: SAGE Editors.

Denzin, N. K. & Lincoln, Y. S. (2006). *O Planejamento da Pesquisa Qualitativa: Teorias e Abordagens*. Tradução: Sandra Regina Netz. Editora Artmed.

- Elliott, E. (2003). *Peacemaking Circles and Urban Youth: Bringing Justice Home*. London: Jessica Kingsley Publishers.
- Gil, A. C. (2008). Métodos e técnicas de pesquisa social. (6.ed). Editora Atlas.
- Goleman, D. (1995). Inteligência Emocional: a teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente. Editora Objetiva.
- Gomes, J. C. S., Segura, L. G. B. & Graf, P. M. (2021). Habilidades socioemocionais e o magistrado gestor: as *soft skills* como competências para a liderança organizacional. e-Revista CNJ. 5(2), 1–10. <https://www.cnj.jus.br/ojs/revista-cnj/article/download/305/155/1869>.
- Gomes, J. C. S., Neves, K. G. D. & Graf, P. M. (2022). Justiça Restaurativa e Cooperação Dialógica: a necessidade de protocolos de acolhimento em face da criação do 6º Tribunal Regional Federal do Brasil. ENAJUS, Curitiba, 2022. <https://www.enajus.org.br/anais/assets/papers/2022/sessao-17/justica-restaurativa-e-cooperacao-dialogica-a-necessidade-de-protocolos-de-acolhimento-face-a-criacao-do-6deg-tribunal-regional-federal-do-brasil.pdf>.
- Goulart, J. M. (2022). Gestão de pessoas na Justiça Federal da 4ª Região sob um paradigma restaurativo. In: ALMEIDA, Vânia Hack de et al. (Org.). Justiça Restaurativa: perspectivas a partir da Justiça Federal. Porto Alegre: Tribunal Regional Federal da 4ª Região.
- Haddad, C. H. B. & Pedrosa, L. A. C. (2019). Manual de Administração Judicial: enfoque prático. Editora Tribo da Ilha.
- Heitzmann, C. R. S. (2023). Centros Judiciários de Solução de Conflitos e Cidadania: a implementação do setor de solução de conflitos pré-processual no Judiciário Estadual Paranaense, Dissertação no Mestrado Profissional – Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrado – ENFAM, Brasília.
- Hopkins, B. (2021). *Restorative Leadership. Skills and processes that can support Leaders model restorative day-to-day conversations, meetings, conflicts, complaints and disciplinary issues. Transforming Conflict*, 2021. <https://www.euforumrj.org/sites/default/files/2023-01/Restorative-leadership-06.pdf>.
- Leal Jr., C. A. S. (2023). “Apresentação”. In: PINTO, Catarina Volkart; Grahl, C. S. Guia para realização de reuniões com enfoque restaurativo. Porto Alegre: Tribunal Regional da 4ª Região.
- Miranda, V. F. & Anaisse, P. C. M. (2021). A Administração Judiciária Moderna e as *Soft Skill*: o papel do magistrado no gerenciamento de equipes. In: Anais dos Congressos Estaduais de Magistrados – RS. 2(2), 204-25. Porto Alegre, 2021. <https://www.enfam.jus.br/wp-content/uploads/2022/01/Arq>.
- ONU. (2025). Objetivos de Desenvolvimento Sustentável no Brasil. Organização das Nações Unidas (ONU). <https://brasil.un.org/pt-br/sdgs/16>.
- Pinto, C. V., Grahl, C. S. & Colombo, C. A. (2022). Política de Justiça Restaurativa na Justiça Federal da 4ª Região: inovação e transformações institucionais. In: Almeida, V. H. et al. (Org.). Justiça Restaurativa: perspectivas a partir da Justiça Federal. Porto Alegre: Tribunal Regional Federal da 4ª Região.
- Pinto, C. V. & Grahl, C. S. (2023). Guia para a Realização de Reuniões com Enfoque Restaurativo. Porto Alegre: Tribunal Regional da 4ª Região.
- Pirozi, M. J. M. (2022). A importância das *soft skills* na formação dos magistrados enquanto gestores de pessoas: uma escuta humanizada para agora e para além de 2030. In: Revista Judicial Brasileira – Edição Especial Jurisdição Inovadora: para além de 2030, 187-229. <https://revistadaenfam.emnuvens.com.br/renfam/issue/view/16/10>.
- Pranis, K. (2022). Processos Circulares de Construção de paz. (5ed). Editora Palas Athena.
- Rolim, M. (2021). Justiça Restaurativa e Assédio Moral. Revista Novos Estudo Jurídicos. 26(2), 530-44. [www.univali.br/periodicos](http://www.univali.br/periodicos).
- Rosenberg, M. B. (2005). Comunicação Não-Violenta: Técnicas para Aprimorar Relacionamentos Pessoais e Profissionais. (3.ed). Editora Ágora.
- Santos, C. C. (2021). A Justiça Restaurativa e a Gestão de Pessoas: uma oportunidade de avanço do Poder Judiciário Brasileiro. Revista Humanidades e Inovação, Palmas. 8(48), 280-8.
- Vieira, C. A. (2021). Os desafios do juiz-gestor em tempos de pandemia e a contribuição dos círculos de construção de paz. [https://www.trf4.jus.br/trf4/upload/editor/2021/rlp08\\_artigo\\_cristina.pdf](https://www.trf4.jus.br/trf4/upload/editor/2021/rlp08_artigo_cristina.pdf).
- Wright, J. (2018). The origin of *soft skills*. 2018. JoeJag - Just Another Dev, 17 Feb. 2018. <https://code.joejag.com/2018/the-origin-of-soft-skills.html>.
- Yin, R. K. (2001). Estudo de caso: planejamento e métodos. (2.ed). Editora Bookman.
- Zehr, H. (2020). Trocando as lentes: Justiça Restaurativa para o nosso tempo. (4.ed). Editora Palas Athena.