# JUSTIÇA RESTAURATIVA NA JUSTIÇA DO TRABALHO

## *RESTORATIVE JUSTICE IN LABOR COURT*

**Raimunda Regina Ferreira Barros**[1*]
**Etenar Rodrigues da Silva**[2**]

RESUMO: Este artigo visa a discutir se a implementação da Justiça Restaurativa na Justiça do Trabalho poderia trazer soluções a processos que discutem casos de assédio moral no ambiente do trabalho. Ainda, identificar de que forma as equipes de trabalho interdisciplinares atuarão nos processos auxiliando nas decisões dos juízes. Também busca entender o que é a Justiça Restaurativa e como está sendo aplicada no Judiciário brasileiro, e onde surgiu este instituto, além de apresentar como é feito o trabalho da equipe multidisciplinar e sua importância na aplicação da Justiça Restaurativa.

PALAVRAS-CHAVE: justiça restaurativa; assédio moral; ambiente de trabalho seguro.

*ABSTRACT: This paper aims to discuss whether the implementation of Restorative Justice in the Labor Court could bring solutions to cases that discuss moral harassment in the work environment. Furthermore, identify how interdisciplinary work teams will act in the cases, assisting in the judges' decisions. It also seeks to understand what Restorative Justice is and how it is being applied in the Brazilian Judiciary, and where this institute emerged, as well as presenting how the multidisciplinary team works and its importance in the application of Restorative Justice.*

*KEYWORDS: restorative justice; moral harassment; safe work environment.*

SUMÁRIO: 1 Introdução; 2 O que é Justiça Restaurativa? 3 O papel da equipe interdisciplinar na aplicação da Justiça Restaurativa; 4 Como seria aplicada a Justiça Restaurativa nas diversas formas de assédio moral no ambiente de trabalho; 5 Considerações finais; 6 Referências.

## 1 Introdução

Há um movimento moderno nominado de Justiça Restaurativa que vem sendo aplicado na Justiça Comum nos procedimentos penal e de família, com auxílio de equipes multidisciplinares. Para regulamentar

1 *Doutorado pelo Programa de Pós-graduação em Direito da UFPA (2021); diretora geral do Instituto de Estudos em Direito e Sociedade da Universidade Federal do Sul e Sudeste do Pará para o quadriênio 2022-2026. Lattes: http://lattes.cnpq.br/0795027893330510. Orcid: https://orcid.org/0000-0001-8458-9091. E-mail: rda.regina@unifesspa.edu.br.*

2 *Mestranda em Direitos Humanos e Inclusão Social pelo Programa de Dinâmicas Territoriais e Sociedade na Amazônia (PDTSA), vinculado ao Instituto de Ciências Humanas (ICH), da Universidade Federal do Sul e Sudoeste do Pará. Lattes: https://lattes.cnpq.br/7046710688351516. Orcid: https://orcid.org/0009-0006-5711-3200. E-mail: etenar@unifesspa.edu.br.*

Recebido em: 27/01/2025
Aprovado em: 03/02/2025

essa prática restaurativa o Conselho Nacional de Justiça publicou a Resolução nº 225, de 2016.

Embora o procedimento restaurativo tenha se mostrado eficaz na Justiça Comum, na Justiça Especializada do Trabalho o tema ainda é tratado com timidez, e pouco se ouve a respeito e ainda não se sabe como aplicar aos procedimentos trabalhistas este instituto. Recentemente, o Conselho Superior da Justiça do Trabalho publicou a Resolução nº 377, de 2024, tratando de procedimento de mediação pré-processual em conflitos trabalhistas, apresentando um novo modelo de rito processual, para adequar o movimento internacional pela desjudicialização, incentivando dinâmicas de fomento ao Sistema Multiportas, em alinhamento com a adequação do Poder Judiciário brasileiro aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável preconizado pela ONU por meio da Agenda 2030.

Diante desse movimento que está acontecendo, precisamos saber como se daria a implementação da Justiça Restaurativa na seara trabalhista. Para isso, passaremos a analisar detalhadamente em quais conflitos seria aplicada, abordando novas formas para a resolução de conflitos laborais com perfil para resolução por meio da Justiça Restaurativa.

Desse modo, se faz necessário compreender os fundamentos da Justiça Restaurativa, destacando suas diferenças em relação aos sistemas de justiça convencionais e a relevância dessas diferenças para tratar casos de assédio moral no ambiente de trabalho. Para tanto, se faz necessário aprofundar na investigação das resoluções de conflitos que poderiam ser resolvidos sob essa dinâmica. E, por conseguinte, descobrir se encontraremos no instituto da Justiça Restaurativa a medida necessária para a efetivação de um meio ambiente de trabalho seguro em termos físicos, emocionais e mentais, e se seria possível o auxílio de equipes interdisciplinares na Justiça do Trabalho na solução dos conflitos trabalhistas que envolvam o assédio moral, tal como já acontece noutros Tribunais de Justiça.

Buscamos com este artigo discutir se a implementação da Justiça Restaurativa na Justiça do Trabalho é medida necessária para a efetivação de um meio ambiente de trabalho seguro em termos físicos, emocionais e mentais, e como se dará sua aplicação na resolução de casos de assédio moral no ambiente do trabalho. Ainda, identificar de que forma as equipes de trabalho interdisciplinares atuarão nos processos auxiliando nas decisões dos juízes.

Apresenta como objetivos específicos ou secundários entender o que é a Justiça Restaurativa e como está sendo aplicada no Judiciário brasileiro, e onde surgiu este instituto; ainda, apresentar como é feito o trabalho da equipe multidisciplinar e sua importância na aplicação da Justiça Restaurativa, e incentivar a aplicação da Justiça Restaurativa na Justiça do Trabalho.

## 2 O que é Justiça Restaurativa?

A Justiça Restaurativa constitui-se como um conjunto ordenado e sistêmico de princípios, métodos, técnicas e atividades próprias, que visa à conscientização sobre os fatores relacionais, institucionais e sociais motivadores de conflitos e violência, e por meio do qual os conflitos que geram dano, concreto ou abstrato, são solucionados de modo estruturado, assim definiu o CNJ na Resolução nº 225, de 2016.

Embora só recentemente o tema passou a fazer parte do arcabouço jurídico brasileiro, sendo ainda pouco compreendido, não é tão novo como se imagina. "As primeiras experiências aconteceram simultaneamente em Nova Zelândia, Canadá e Estados Unidos da América" (Bittencourt, 2017, p. 9). O cenário internacional nos evidencia que não importa onde estão localizadas geograficamente as primeiras ocorrências do novo método, se ele é neozelandês, canadense ou estadunidense, o que importa é o resultado positivo que acontece na aplicação do método restaurativo.

Ressalta-se que, na atualidade, diversos países utilizam a Justiça Restaurativa aliada aos seus sistemas judiciários, como em Portugal com a publicação da Lei 21/2007; bem como na Constituição Política da Colômbia de 1991, que prevê expressamente, no art. 250, a possibilidade de utilização da Justiça Restaurativa em matéria criminal. Ila Barbosa acrescenta que "no Chile, além da visão colombiana de recuperação do indivíduo, também há a ideia de diminuir a sobrecarga dos tribunais e a superlotação das prisões" (Bittencourt, 2017, p. 10).

A Justiça Restaurativa vem sendo aplicada no Judiciário brasileiro de forma inovadora, trazendo resultados positivos na solução dos conflitos criminal e nos conflitos de família. Em aplicação há pouco tempo no Brasil, a prática da Justiça Restaurativa tem se expandido, tornado-se uma ferramenta de trabalho jurídico, judicial e extrajudicial, que é incentivada pelo Poder Judiciário brasileiro, por meio do Protocolo de Cooperação para a difusão da Justiça Restaurativa, firmado em agosto de 2014 pelo Conselho Nacional de Justiça (CNJ) com a Associação dos Magistrados Brasileiros (AMB).

Ainda não está sendo aplicado o método restaurativo na Justiça do Trabalho; entretanto, "o princípio geral do direito é um critério de ordenação que inspira todo o sistema jurídico, pois os princípios de direito se dirigem não só ao juiz, mas também aos intérpretes, aos legisladores, aos demais operadores do direito, como também aos agentes sociais a que se destinam" (Bomfim, 2015, p. 153).

Assim, ficaria a critério do julgador analisar o caso concreto e verificar se a aplicação da Justiça Restaurativa deverá ser considerada a melhor forma de resolução do conflito, ou seja, aplicaria a norma mais favorável ao caso concreto.

No dizer de Vólia Bomfim Cassar, quando existirem duas normas conflitantes que se apliquem ao mesmo trabalhador, mas que disciplinem a matéria de forma diversa, deve-se respeitar a que for mais favorável (Bomfim, 2015, p. 179).

Seria o método de aplicação da Justiça Restaurativa uma espécie de norma autônoma (elaborada sem a participação do Estado), que seria aplicada observando as limitações de cunho instrumental, material e de aplicação.

No artigo "Aplicação dos círculos restaurativos em casos de assédio moral laboral", o Juiz Federal do Trabalho Ney Maranhão afirma que:

> Em termos gerais, constata-se que as práticas restaurativas implicam, em certa medida: i) o diálogo entre todos os envolvidos em igual respeito e consideração; ii) o reconhecimento do mal cometido; iii) a (re)criação da equidade; iv) a correção, tanto quanto possível, das consequências vivenciadas devido à infração; v) o fomento da resolução do conflito pelos próprios sujeitos conflitivos (protagonismo); e vi) o estímulo à (cor)responsabilidade dos atos praticados (Maranhão, 2022, p. 6).

Ressalta o magistrado que a aplicação de círculos restaurativos, por sua vez, seria procedimento que possibilitaria e estimularia a participação não só dos diretamente envolvidos, mas também da comunidade afetada pelo conflito, para que, coletivamente, todos pudessem dialogar e, ao final, deliberarem. Com isso, devolveria o protagonismo aos indivíduos envolvidos para que pudessem reconhecer suas corresponsabilidades e, assim, assumirem obrigações exequíveis e eficazes para reparar o dano, na medida do possível, e evitar que tal evento volte a ocorrer, restaurando-se ou transformando-se o hábito ou a relação de violência outrora normalizada. Esse círculo restaurativo apresentado pelo magistrado se concretiza em palestras e orientações aos afetados pelo assédio moral. Essas palestras e orientações seriam promovidas por meio da equipe multidisciplinar que, usando da expertise de cada profissional, alcançaria o objetivo de esclarecimentos e resolução para cada caso concreto.

## 3 O papel da equipe interdisciplinar na aplicação da Justiça Restaurativa

O trabalho inovador da Justiça Restaurativa não teria resultados positivos sem a participação da equipe interdisciplinar. Desse modo, não seria justo, aqui, deixar de falar desses profissionais que compõem, de forma fundamental, as etapas investigativas para a boa solução do conflito. Essas equipes são compostas por psicólogos, assistentes sociais e pedagogos. Atuam no atendimento direto às pessoas em processo de execução penal, de penas e medidas alternativas e de medidas socioeducativas, assim como de suas famílias, além de atuar em estudos nos casos de família para verificar qual o melhor lar para a criança que

está no meio de uma disputa de guarda pelos pais, sendo fundamentais para a garantia de uma abordagem humanizada e digna nos espaços de justiça.

Elas atuam, ainda, na identificação de vulnerabilidades e eventuais ocorrências de violação de direitos, além de fornecerem pareceres técnicos para auxiliar decisões de magistrados e magistradas, com análises especializadas baseadas na área de conhecimento de cada um.

Essas equipes recebem o processo e fazem diligências *in loco* como um apoio pericial ao processo. O trabalho da equipe interdisciplinar permite que se conheça a realidade das pessoas envolvidas no processo judicial, pois os profissionais de cada área trazem sua expertise para subsidiar o caso concreto e podem desvelar um pouco melhor aquela realidade, tirando a alienação daquilo que está aparente, e trazendo à presença do juiz algo a mais, que não fica explícito no bojo do processo.

Os trabalhos desenvolvidos pelas equipes interdisciplinares são espécies de Princípios Normativos Subsidiários, pois desempenham o papel de fontes formais supletivas do Direito. Os pareceres técnicos atuam como fontes normativas subsidiárias à falta de outras regras jurídicas utilizáveis pelo intérprete e aplicador do Direito em face de um singular caso concreto.

Nos ensina Mauricio Godinho Delgado que Laudos – e poderíamos estender aos Pareceres Técnicos – "denominam-se princípios normativos subsidiários, na medida em que atuam como verdadeiras regras jurídicas em face de casos concretos não regidos por fonte normativa principal de ordem pública" (Delgado, 2015, p. 193).

A equipe multidisciplinar e a Justiça Restaurativa na Justiça do Trabalho trariam ações necessárias para a efetivação de um meio ambiente de trabalho seguro em termos físicos, emocionais e mentais. Seria relevante para soluções em processos que discutam o assédio moral no ambiente de trabalho.

O pacto histórico que sinalizou a relevância da presença das equipes interdisciplinares no Poder Judiciário se assenta na ideia de que o saber jurídico é central para a efetivação da justiça, mas insuficiente, dada a complexidade que envolve as lides judicializadas. Assim, é fundamental a valorização dos diferentes conhecimentos, inclusive aqueles trazidos pelas próprias pessoas envolvidas nos conflitos em análise e julgamento e que, não raras vezes, são vocalizados pelas equipes técnicas em virtude das estratégias profissionais que geram relações de confiança.

E, geralmente, é por meio da manifestação das equipes interdisciplinares que mais assertivamente as particularidades, as demandas, as trajetórias das pessoas e a relação destas com a conjuntura e o contexto social se tornam mais visíveis no debate jurídico estabelecido antes e após as sentenças judiciais.

Essas contribuições técnicas são subsídios reconhecidamente importantes para a atividade do Judiciário.

Por entender a relevância das equipes interdisciplinares do Poder Judiciário e, ao mesmo tempo, reconhecer os desafios para que a atuação dessas equipes alcancem as finalidades nos quadros de recursos humanos dos Tribunais em que esses profissionais foram inseridos, o CNJ, em parceria com o Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD), por meio do Programa Fazendo Justiça, fomentou um Levantamento Nacional e criou condições para o aprofundamento dos diálogos qualitativos para melhor compreensão acerca do que esse mapeamento desvelou.

Ao reconhecer e legitimar a existência dos múltiplos saberes no fazer da justiça e, portanto, das equipes interdisciplinares atuantes nas diferentes instituições do sistema de justiça de todo o país, é que se torna relevante a aproximação e inserção desse método na Justiça do Trabalho.

## 4 Como seria aplicada a Justiça Restaurativa nas diversas formas de assédio moral no ambiente de trabalho

Considerando a existência de vários processos sobre assédio moral no ambiente de trabalho, fizemos seleção de alguns processos que nas sentenças prolatadas poderiam ter incluído o método restaurativo, como, por exemplo, obrigação de fazer ou não fazer, pedidos de desculpas, prestação de serviço na mesma função do ofendido/a, participação de palestras e cursos.

Em um dos processos analisados, a trabalhadora, após informar gravidez, passou a ser perseguida e hostilizada por sua supervisora, foi transferida de local de trabalho para um local menos acessível, teve exigência de maior carga horária, além de ser injuriada com palavras ofensivas, como, por exemplo: "retardada", "preguiçosa", "vagabunda", "piriguete", "deficiente", tendo ofendida a sua dignidade a ponto de a supervisora fazer a obreira chorar no local de trabalho por conta das humilhações frequentes, com o objetivo de dominar o ambiente a qualquer preço, abalando a outra parte e procurando um meio de achar o ponto fraco para alcançar seu objetivo de superioridade (Hirigoyen, 2002).

Noutro processo, o trabalhador era explorado com sobrecarga de trabalho, sem tempo para viver a vida em família e vida social, além de não receber transporte, sendo obrigado a pegar carona para ida e volta ao trabalho durante todo o pacto laboral, sendo demitido após apresentar atestado médico.

Em oito processos analisados, o que chamou a atenção foi o fato de que a maioria das vítimas eram do gênero feminino, e, para espanto, os violadores dos direitos destas mulheres eram outras mulheres. Que fenômeno é esse? Seria o mito abelha rainha **(***queen bee phenomenon***)**? Arvate *et al*. investigaram o

impacto que mulheres líderes têm em outras mulheres que estão subordinadas em nível alto a intermediário da hierarquia profissional. Grande parte da pesquisa sobre liderança feminina é baseada em suposições de irmandade e solidariedade entre mulheres (ver Mavin, 2006; Mavin, 2008). As mulheres consideram outras mulheres suas aliadas naturais. No entanto, a expectativa de que as mulheres se alinhem a outras mulheres pode não se materializar e, nesses casos, o rótulo de "aliada" é substituído pelo rótulo de "abelha rainha". Esse tema merece ser aprofundado noutro artigo.

Sobre o combate ao assédio moral no ambiente de trabalho se faz necessário que as empresas e instituições públicas invistam em ações para enfrentamento e prevenção, através de elaboração de estatutos internos que contemplem a prevenção de situações de assédio, criação de ouvidorias, elaboração de cartilhas explicativas, eventos informativos, treinamento para sensibilização de gestores e adoção (ou ampliação) dos projetos e programas de resolução de conflitos com treinamento em técnicas de conciliação, mediação; e isso já seria papel da implementação da Justiça Restaurativa.

Nos casos supracitados poderiam ter sido realizados círculos de construção de paz, em que os sentimentos, as expectativas e as necessidades dos envolvidos seriam esclarecidos. Os participantes se comprometeriam a praticar o respeito ao próximo, o auxílio mútuo, a paciência e o cuidado mútuo, bem como a fazer com que todos realizassem a escuta ativa focada nas atividades laborativas, no recepcionamento de dúvidas, elogios e críticas construtivas, buscando a empatia, o aperfeiçoamento profissional e a busca da saúde mental, física, social e espiritual de todos os trabalhadores.

Além da reparação pecuniária seria necessário um acordo assinado por todos e que nele ficasse registrada a responsabilidade daquela comunidade profissional. Outra possibilidade seria a criação de núcleos restaurativos com equipe multidisciplinar e atuação conjunta de diversos órgãos trabalhistas, como a Justiça do Trabalho, o Ministério Público do Trabalho, as Delegacias Regionais do Trabalho e outros órgãos.

Poderiam, ainda, os casos levados à Justiça do Trabalho serem filtrados pelo próprio magistrado que, verificando a possibilidade de aplicação da Justiça Restaurativa, instauraria um "procedimento restaurativo", encaminhando-o ao Núcleo.

Por fim, o assunto requer que seja continuamente abordado sob a ótica do Princípio da Dignidade da Pessoa Humana, tendo um maior envolvimento de todo Sistema Trabalhista, abrangendo formação semestral pedagógica dos magistrados, além da criação de protocolos de atendimento.

## 5 Considerações finais

A proposta inicial é avançar os estudos e investigar como o modelo alternativo de resolução de conflitos poderá ser integrado nas práticas dos Tribunais Regionais do Trabalho. Desse modo, a implementação da Justiça Restaurativa na seara trabalhista precisa ser examinada detalhadamente, abordando novas formas para a resolução de conflitos laborais, considerando os desafios e benefícios de sua adoção, incluindo a possibilidade de reconciliação entre as partes envolvidas, além da reparação dos danos morais sofridos pela vítima e a prevenção de futuros incidentes.

A aplicação da Justiça Restaurativa na seara trabalhista seria um avanço no pensar das relações entre empregado e empregador, pois trataria o conflito de forma multidisciplinar e com proteção do empregado hipossuficiente, já que o objeto da restauração não é o delito e sim a solução do conflito.

Por fim, sem esgotar o tema, conclui-se que a Justiça do Trabalho tem poderes constitucionais e infraconstitucionais para instaurar procedimentos dialógicos para proceder à concretização dos direitos sociais, bem como para promover a harmonização e a pacificação social, sendo as práticas restaurativas um desses procedimentos, de forma principal ou incidental, uma vez que diversos casos que chegam à instituição versam sobre temáticas que possibilitam a aplicação da Justiça Restaurativa, além de reunirem os elementos necessários à sua aplicação.

O estudo precisa ser aprofundado e a pesquisa estendida para todo o território nacional, expandindo a análise comparada entre as legislações brasileiras e alienígenas. É necessário um estudo interdisciplinar de mãos dadas com direito/psicologia/estudos sociais, para melhor compreender a causa de um ser humano subjugar e oprimir outro para sentir-se empoderado.

## Referências

ARVATE, Paulo Roberto; GALILEIA, Gisele Walczak; TODESCAT, Isabela. *A abelha rainha*: um mito? O efeito da liderança feminina de alto nível sobre as mulheres subordinadas. Disponível em: https://www.sciencedirect.com/journal/the-leadership-quarterly. Acesso em: 21 jan. 2025.

AZEVEDO, Camille de Azevedo; MARANHÃO, Ney; SILVA, Sandoval Alves da. Aplicação dos círculos restaurativos em casos de assédio moral laboral. *Revista de Direito do Trabalho*, v. 225, p. 159-186, set./out. 2022.

BARRETO, Margarida Maria Silveira. *Assédio moral*: a violência sutil, análise epidemiológica e psicossocial no trabalho no Brasil. 2005. 188 f. Tese (Doutorado em Psicologia Social) – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2005.

BITTENCOURT, Ila Barbosa. Justiça restaurativa. *In*: CAMPILONGO, Celso Fernandes; GONZAGA, Alvaro de Azevedo; BOMFIM, Vólia Cassar. *Curso de direito do trabalho.* São Paulo: 2015.

BRASIL. Lei nº 10.406, de 10 de janeiro de 2002. Institui o Código Civil. *Diário Oficial da União*: seção 1, Brasília, DF, 11 jan. 2002.

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

CSJT. *Resolução CSJT nº 377, de 22 de março de 2024*. Dispõe sobre a regulamentação das mediações pré-processuais individuais e coletivas no âmbito da Justiça do Trabalho de primeiro e segundo graus. Disponível em: https://hdl.handle.net/20.500.12178/231210.

DELGADO, Mauricio Godinho. *Curso de direito do trabalho.* 15. ed. São Paulo: LTr, 2015.

FREIRE, André Luiz (coord.) *Enciclopédia jurídica da PUC-SP*. São Paulo: Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, 2017. Disponível em: https://enciclopediajuridica.pucsp.br/verbete/138/edicao-1/justica-restaurativa. Acesso em: 18 abr. 2024.

EQUIPES INTERDISCIPLINARES DO PODER JUDICIÁRIO. *Levantamento nacional e estratégias de incidência.* Disponível em: https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2023/09/equipes-interdisciplinares-do-poder-judiciario-levantamento-nacional-e-estrategias-de-incidencia-digital.pdf. Acesso em: 24 abr. 2024.

HIRIGOYEN, Marie-France. *Mal-estar no trabalho*: redefinindo o assédio moral. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2002.

MAVIN, S. Queen bees, wannabees and afraid to bees: no more 'best enemies' for women in management? *British Journal of Management*, 19(s1), p. 575-584, 2008. Disponível em: https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2008.00573.x. Acesso em: 21 jan. 2025.

MAVIN, S. Venus envy: problematizing solidarity behaviour and queen bees. *Women in Management Review*, v. 21, n. 4, p. 264-276, 2006. Disponível em: http://doi.org/10.1108/09649420610666579. Acesso em: 21 jan. 2025.

---

Como citar este texto:
BARROS, Raimunda Regina Ferreira; SILVA, Eternar Rodrigues da. Justiça Restaurativa na Justiça do Trabalho. *Revista do Tribunal Superior do Trabalho*, Porto Alegre, v. 91, n. 1, p. 199-207, jan./mar. 2025.