

EDIÇÃO 1 AGO-SET/2020

GRALHA AZUL

PERIÓDICO CIENTÍFICO DA 2ª VICE-PRESIDÊNCIA



TJPR

2ª Vice
Presidência

APONTAMENTOS SOBRE A GESTÃO DE UM CENTRO JUDICIÁRIO DE SOLUÇÃO DE CONFLITOS E CIDADANIA

NOTES ON THE MANAGEMENT OF A JUDICIAL CENTER FOR SOLVING CONFLICTS AND CITIZENSHIP

Marcel Tulio¹

As considerações trazidas neste artigo são baseadas na vivência de gestão de um CEJUSC (Centro Judiciário de Solução de Conflitos e Cidadania) como sistema multiportas, e tem o intuito de compartilhar experiências práticas pertinentes à instalação e desenvolvimento dos trabalhos desse "Centro". Abordamos a seguir esse "novo" paradigma dentro do Poder Judiciário nacional, de um sistema propriamente autocompositivo de solução de conflitos, com princípios que lhe conferem autonomia como método e que não concorre com o ambiente heterocompositivo, mas sim atua numa relação de colaboração e complementariedade, como mais um serviço aos cidadãos para o tratamento dos conflitos sociais. Essa visão supera a ideia de alternativa à decisão judicial, e traz a autocomposição ou autonomia como um método adequado de solução de conflitos, a depender da situação que se apresenta. Este artigo segue uma metodologia de cunho descritivo, pois busca "descrever fenômenos, situações, contextos e eventos; ou seja, consiste em detalhar como são e se manifestam" (SAMPIERI, 2013, p. 102) os trabalhos e a estrutura desses "Centros.

Palavras-chave: Centro Judiciário de Solução de Conflitos e Cidadania. Mediação. Sistema Multiportas.

The considerations brought up in this article are based on the experience of managing a CEJUSC (Judicial Center for the Resolution of Conflicts and Citizenship) as a multi-port system, and aims to share practical experiences relevant to the installation and development of the works of this "Center". Below we approach this "new" paradigm within the national Judiciary, of a properly self-composed system of conflict resolution, with principles that give it autonomy as a method and that does not compete with the heterocompositive environment, but rather acts in a collaborative and complementary relationship, as yet another service to citizens for the treatment of social conflicts. This view goes beyond the idea of an alternative to the judicial decision, and brings self-composition or autonomy as an appropriate method of conflict resolution, depending on the situation that is presented. This article follows a descriptive methodology, as it seeks to "describe phenomena, situations, contexts and events; that is, it consists of detailing how they are and manifest themselves" (SAMPIERI, 2013, p. 102) the work and structure of these "Centers.

Keywords: Judicial Center for Conflict Resolution and Citizenship. Mediation. Multiport system

¹ Gestor Administrativo do Centro Judiciário de Solução de Conflitos e Cidadania. Bacharel em Direito. Analista Judiciário. Mediador Judicial e Instrutor de Mediação. Professor Universitário. Mestrando em Gestão de Conflitos. E-mail: m.tulio@tjpr.jus.br

1. INTRODUÇÃO

Os Centros Judiciários de Solução de Conflitos e Cidadania, como previstos na Resolução 125/2010 do Conselho Nacional de Justiça, são “unidades do Poder Judiciário, preferencialmente, responsáveis pela realização ou gestão das sessões e audiências de conciliação e mediação que estejam a cargo de conciliadores e mediadores, bem como pelo atendimento e orientação ao cidadão.”

Esta Resolução implementou a “Política Judiciária Nacional de tratamento adequado dos conflitos de interesses no âmbito do Poder Judiciário”, não somente com uma nova denominação de uma estrutura já existente, mas sim com diretrizes específicas à criação de um ambiente autocompositivo, em separado do ambiente da heterocomposição, do ambiente de discussão adversarial com produção de provas na busca pela decisão judicial, distinguindo sistemas que trabalhavam de forma híbrida (heterocomposição e autocomposição).

Nasce assim, dentro do Poder Judiciário nacional, um novo paradigma, de um sistema propriamente autocompositivo de solução de conflitos, com princípios que lhe conferem autonomia como método e que não concorre com o ambiente heterocompositivo, mas sim atua numa relação de colaboração e complementariedade, como mais um serviço ao cidadão para a solução dos conflitos da sociedade, não mais como uma alternativa à decisão judicial, e sim como método adequado de solução, a depender da situação apresentada.

No livro *Mediação de Conflitos e Práticas Restaurativas*, o autor Carlos Eduardo de Vasconcelos, em capítulo sobre “O NCPC (LEI 13.105/2015) e a Lei de Mediação (13.140/2015) no sistema multiportas de acesso à justiça, explica:

“A assunção, pela sociedade, do papel de protagonista na solução amigável ou arbitral de questões, inclusive, no campo penal, as mediações vítima-ofensor e os círculos restaurativos, é o aspecto desse movimento de acesso à justiça que melhor reflete o desenvolvimento de uma consciência de cidadania ativa no jogo democrático, conflituoso e pluralista.”

Ainda sobre o fórum de múltiplas portas, tribunal multiportas, ou sistema multiportas, é importante destacar o artigo 3º, §§ 2º e 3º, do Código de Processo Civil:

“Art. 3º Não se excluirá da apreciação jurisdicional ameaça ou lesão a direito.

...

§ 2º O Estado promoverá, sempre que possível, a solução consensual dos conflitos.

§ 3º A conciliação, a mediação e outros métodos de solução consensual de conflitos deverão ser estimulados por juízes, advogados, defensores públicos e membros do Ministério Público, inclusive no curso do processo judicial.”

Sobre essa orientação do novo código, Carlos Eduardo de Vasconcelos expõe:

“Os §§ 2º e 3º consubstanciam o cerne da mudança de paradigma do processo civil brasileiro. Os métodos consensuais saíram daquela situação subalterna, aviltada, intuitiva, estigmatizada, como eram praticados sob o paradigma formalista do CPC anterior, para a condição de instrumentos do princípio da promoção da paz, ou da pacificação, tal como lhes reservara, implicitamente, a Constituição Federal de 1988.” (VASCONCELOS, (2017, p. 85)

Partindo, portanto, desse novo paradigma de sistema autocompositivo, e considerando a experiência recente de todos os profissionais atuantes nessas unidades, o que se pretende com esse artigo é, com base em experiências práticas na gestão de CEJUSC´s (Participação na Gestão Administrativa do CEJUSC do Fórum Descentralizado de Santa Felicidade [2012 a 2017] e na Gestão Administrativa do CEJUSC do Fórum Cível [2017 a 2018], ambos pertencentes ao Foro Central da Comarca da Região Metropolitana de Curitiba), contribuir para que outros gestores possam ter uma visão sobre algo já aplicado, norteando decisões ou auxiliando em providências necessárias à rotina desses “Centros”.

Seguindo essa linha, no que tange à gestão de um Centro Judiciário de Solução de Conflitos e Cidadania, pode-se imaginar questões relativas à qualificação de pessoas para coordenar e realizar audiências, e uma estrutura básica para a consecução do objetivo da autocomposição, auxiliada por um terceiro dentro do Judiciário, que nesse caso é o mediador ou conciliador, como facilitador do diálogo, da mútua compreensão, para uma possível solução consensual construída pelos próprios interessados.

No entanto, para que se realizem o atendimento dos cidadãos e se conduzam as sessões de mediação ou conciliação com coerência ao seu objetivo é preciso que se construa um vínculo de confiança com esses cidadãos em relação ao trabalho a ser realizado neste Centro. Para tanto, é preciso que se tratem as pessoas, indistintamente, com escuta ativa, com *rapport*, com comunicação não violenta, desde o primeiro atendimento ou informação até o fim da sessão de mediação ou conciliação, propiciando um tratamento acolhedor, no sentido de o cidadão sentir-se realmente ouvido e respeitado, com dignidade.

Dentro de uma ideia de gestão, é adequada a ideia de “qualidade no atendimento ao público”, sendo, no caso do Judiciário, uma expressão mais compatível a “qualidade no atendimento aos cidadãos (pessoas físicas ou jurídicas) e aos advogados”. Essa é a atitude fundamental que se espera dentro e fora de sala em um CEJUSC, seja por parte da Coordenação, seja pelos servidores que integram tal espaço, e também pelos conciliadores ou mediadores, por ser necessária à construção de um ambiente de harmonia e diálogo.

Esse parâmetro basilar no atendimento deve nortear todas as atividades do Centro, propiciando um ambiente acolhedor e favorável à colaboração, com uma pauta breve, com chamadas dentro do horário, com tempo

adequado dentro de sala, e também com eficiência na prática de atos de secretaria que demonstrem o respeito por cada uma das pessoas envolvidas no conflito. Essa introdução é necessária no sentido de evidenciar que a principal competência a ser desenvolvida dentro de um CEJUSC é a habilidade no atendimento ao cidadão e ao advogado.

Este artigo tem como objetivo, portanto, descrever possíveis sistemas de gestão e estrutura de funcionamento de alguns tipos de CEJUSC's, tratando de questões operacionais e de planejamento necessárias ao desenvolvimento de seu objetivo.

2. DESENVOLVIMENTO

2.1. A definição do(s) Gestor(es) ou da Equipe de Gestão

Os CEJUSC, como unidades de trabalho do Poder Judiciário, apresentam desafios e oportunidades diversas das encontradas em Secretarias de Varas ou Juizados, sendo diferentes das atividades destas. O público e a demanda que se lhes apresenta são o que determinam a vocação e o perfil de atuação de cada unidade de CEJUSC.

Ou seja. É possível elaborar um panorama geral de atuação em CEJUSC's, mas não será viável desenvolver um método ou planejamento de trabalho aplicável a essas unidades de forma geral e suficiente, tendo em vista a importância dos tipos de conflitos tratados por cada unidade e da quantidade de pessoas a serem atendidas, assim como do perfil socioeconômico dos cidadãos que procuram a unidade.

Desta forma, o Gestor ou a Equipe de Gestão, antes de planejar o funcionamento da unidade sob sua gestão, deverá conhecer seu público ou possível público, estudando a demanda que já atende e/ou a que pretende atender, com atenção ao público externo (o perfil das pessoas físicas, jurídicas e advogados a serem atendidos) e público interno (outros setores do próprio Judiciário com os quais possuem relação de interdependência, isto é, que lhes encaminham audiências, processos ou pessoas para atendimento, etc).

Esse Gestor ou a Equipe de Gestão, portanto, devem construir uma visão integral e sistêmica de todo atendimento e do trabalho a ser realizado, superando uma visão linear que poderia ser minimamente suficiente em um trabalho de Secretaria/Gabinete.

Numa breve diferenciação entre 04 CEJUSC's, imagine-se as diferentes realidades a seguir:

CEJUSC 01 – Em uma Comarca de médio porte, este "Centro" atende Varas de Família e Infância e Juventude e está localizado no seio da comunidade, com pessoas procurando o "Centro" como uma referência de informações gerais de cidadania e de serviços judiciários;

CEJUSC 02 – Em uma grande Comarca, esta unidade atende processos de Varas Cíveis, com uma grande quantidade de audiências, mas sem atendimento direto ao público em grande escala;

CEJUSC 03 – Este "Centro" está numa pequena Comarca, e atende processos de todas as competências (Família, Vara Cível e Juizados Cível e Criminal), com atendimento ao público envolvendo todos os assuntos;

CEJUSC 04 – Uma unidade localizada numa região de periferia de uma grande Comarca, atendendo diversas

competências (Família, Infância e Juventude, Juizados Especiais Cível e Criminal), e uma população com diversidade socioeconômica, desde pessoas em situação de vulnerabilidade até pessoas representadas por importantes escritórios de advocacia.

A atuação de gestão em cada um desses 04 CEJUSC acima, inspirados na realidade, será determinada pelo tipo e pela diversidade dos conflitos que cada unidade atende, pelas necessidades e carências de informação e serviços das pessoas que ali são atendidas, aproveitando-se as oportunidades existentes no em torno deste "Centro" (Servidores disponíveis e com perfil, voluntários interessados, universidades próximas para realização de convênios, parcerias com outras instituições, apoio do público interno, etc.).

O que se quer dizer com essa reflexão é que não há uma receita ou modelo para a instalação e o funcionamento destas unidades de CEJUSC.

Nesse contexto, o CEJUSC precisa mais do que uma pessoa preparada para atividades de Secretaria, pois exige habilidade de planejamento com adaptação, com inovação em soluções criativas, de proatividade na solução de problemas imprevistos, e acima de tudo um compromisso com a população daquele local.

2.2 Quanto à distribuição de atividades na Secretaria do CEJUSC e as pessoas necessárias para integrar a equipe

As atividades desenvolvidas na Secretaria de um CEJUSC são, como em qualquer Secretaria de Vara ou Juizado, complexas, envolvendo diversos objetivos e momentos do processo. Como dito acima, o CEJUSC não se trata de uma nova denominação para um mero setor de realização de audiências, mas sim um sistema autocompositivo, com princípios e regras próprios, dirigidos às atividades do Centro e seus Mediadores ou Conciliadores, como autonomia na condução, voluntariedade, confidencialidade, informalidade, etc.

Portanto, existe a necessidade de uma direção distinta da Vara Judicial ou Juizado, para permitir a dedicação a um planejamento diverso das atividades inerentes à Secretaria da Vara.

Observe-se o ambiente heterocompositivo. Neste âmbito de processo judicial, litigioso, o atendimento de secretaria é focado na coordenação do fluxo de petições de advogados, para que sejam encaminhadas de forma organizada ao Juiz para que este analise e profira decisões, e, no retorno destas, a preocupação com o seu eficiente cumprimento. Ou seja, o objetivo é servir ao Juiz na consecução de seu objetivo, dando efeito à decisão judicial (heterocomposição).

No ambiente autocompositivo, dentro do Judiciário, previu-se na Resolução 125/2010 a necessidade de uma equipe com dedicação exclusiva, que possa planejar as audiências de conciliação e mediação, e coordenar os mediadores e conciliadores na consecução do objetivo do Centro, qual seja, o atendimento adequado dos cidadãos e de seus conflitos, para que se sintam voluntariamente interessados em solucionar, por si, mas com ajuda de um terceiro (mediador), o seu problema com o outro.

Para ressaltar a necessidade de dedicação exclusiva de servidores nesta seara para o desenvolvimento adequado de uma unidade de CEJUSC (numa visão micro) e da autocomposição no Paraná (numa visão macro), aproveitando os esclarecimentos sobre as atividades de Secretaria e os perfis necessários para o cumprimento das atividades de CEJUSC, apontam-se os trechos da manifestação realizada no procedimento sob n. 0070525-04.2018.8.16.6000:

Nessa linha, é importante reforçar que com o **art. 334 do CPC (audiências iniciais obrigatórias), houve um grande e repentino aumento do número de audiências**, trazendo desafios à administração dos Tribunais, ao NUPMEC e aos CEJUSC's, com a **necessidade de incremento urgente da estrutura humana e física** para suporta essa demanda.

Nessa linha, considerando a atual conjuntura, a lotação de servidores exclusivos precisa ser adotada como regra, pois **a criação dos CEJUSC tem por um dos objetivos, a separação do ambiente autocompositivo do ambiente heterocompositivo da Vara Judicial, para a consecução das tarefas necessárias ao tratamento adequado do conflito, que atualmente é uma Política Pública dentre as atribuições do Poder Judiciário.**

As unidades de CEJUSC envolvem **inúmeras e importantes tarefas**, além da realização de audiências, em **04 perfis de trabalho** (já numa visão de gestão por competências):

1. Atos de Gestão

- Gestão de pauta - o planejamento da pauta de audiências;
- Gestão da demanda - a análise das peculiaridades das demandas daquela unidade no sentido de tratamento adequado do conflito, com a triagem de casos;
- Gestão de pessoas - a organização da equipe de mediadores/conciliadores;
- Gestão das audiências - a supervisão das audiências e solução de imprevistos;
- Gestão de convênios - a elaboração e fiscalização de convênios;
- Gestão de projetos o desenvolvimento de projetos de cidadania;
- Relatórios diversos;

2. Atos de Secretaria (movimentações processuais de audiência)

- Preparação da pauta do dia;
- Inserção dos termos;
- Intimações e convites;
- Preenchimento de estatísticas;
- Certidões;
- Agendamento de audiência pré-processuais e processuais;
- Etc.;

3. Atendimento ao Público (balcão, sala de espera de audiência e telefone)

- O atendimento e acolhimento da população a ser atendida;
- Atendimento de advogados
- Atendimento do setor pré-processual;

4. Realização de audiências

- Conciliadores e Mediadores – servidores ou colaboradores voluntários;

Portanto, **a lotação exclusiva de servidores, além de ser uma exigência do CNJ prevista na Resolução 125/2010, é também imprescindível para o desenvolvimento dessas unidades autocompositivas**, com a dedicação necessária ao funcionamento de cada uma das estruturas de CEJUSC.

Quanto à **disponibilidade de servidores**, há que se considerar que a realização de todas as **audiências autocompositivas pelos CEJUSC's provocou também uma redução de atividades das Varas**, permitindo um **remanejamento de servidores** para equalizar essa nova necessidade, para a hipótese de não se mostrar oportuno ou conveniente a contratação de novos servidores.

Importante destacar, também, no mesmo sentido, a proposta do servidor Samuel Augusto Rampon, do CEJUSC de Toledo, neste procedimento, quando comenta o art. 9º, §2º, da Resolução 125/2010 do CNJ: (Idem, Proposta TOL-CJSCCT-UC 3342656.)

"Insta observar que, um servidor é o mínimo necessário para o funcionamento, contudo a praxis demonstra que é pouco frente ao volume de processos existente. A fim de corroborar com isto, exemplifica-se o caso da Comarca de Toledo/PR, onde existem três varas cíveis e da fazenda pública, uma vara de família e sucessões, duas varas criminais, um juizado especial cível e criminal e uma vara de infância, juventude e anexos, ora, não precisa ser um grande matemático para chegar à conclusão de que um único servidor é incapaz de administrar sozinho toda a demanda destas varas."

Ainda no âmbito deste mesmo procedimento, explica a servidora Marisa Kremer, do CEJUSC de Cascavel. (Idem, Manifestação CAS-CJCC-UC 3349149.)

"Atualmente o Centro, no processual, atende integralmente, as audiências de conciliação/sessões de mediação das 5 Varas Cíveis e das 2 Varas de Família, as sessões de mediação designadas pela Vara de Infância de Juventude, Juizados Especiais, Fazenda Pública e de 2º Grau de Jurisdição. No Pré-processual atende a população no Fórum e em 3 extensões – FAG, UNIVEL e UNIPAR. Além de atender casos de Justiça restaurativa.

...

No entanto, apesar do empenho e colaboração de todos os envolvidos o CEJUSC desta Comarca vem enfrentando grandes entraves para contribuir de forma satisfatória para a ampliação e incentivo às práticas autocompositivas, pois funciona apenas em contraturno (das 9h às 11h) e os servidores tem atuação limitada a 24h mensais e 2h dia podendo estar a serviço do Centro das 9h às 11h, ou seja, 12 dias por mês. E a rotatividade e desistência

frequente dos voluntários **ameaça a qualidade e continuidade** do serviço oferecido.

Tal situação, compromete o acesso dos jurisdicionados aos métodos autocompositivos que conduziriam a solução dos conflitos e, conseqüentemente, impede a transformação social que beneficiaria a toda sociedade."

Como se observa, é importante que a administração do Tribunal de Justiça compreenda, no que tange aos recursos humanos, que a demanda sob responsabilidade de cada unidade de CEJUSC deve corresponder a um número minimamente suficiente de servidores para atender à demanda.

Por outro lado, enquanto não há possibilidade de se atender as necessidades de recursos humanos de forma adequada, é importante a iniciativa do Gestor em proporcionar atendimentos por outros meios, como o convênio com instituições privadas de ensino, parcerias com a OAB, com a Defensoria Pública, etc. Importante lembrar que a própria Resolução 125/2010, em seu artigo 7º, VI, prevê a "realização de convênios e parcerias com entes públicos e privados para atender aos fins desta Resolução".

Alguns pontos levantados objetivamente acima sobre as tarefas do CEJUSC merecem abordagem mais detalhada, o que será apresentado a seguir.

2.3 Quanto aos atos de Gestão

2.3.1 Gestão da Pauta e Estudo da Demanda

O que é a Gestão da Pauta? É representada pelo planejamento geral das audiências, da quantidade de sessões por dia, em que dias ou turnos haverá, tipos de audiências ou sessões, sua duração possível e necessária, a brevidade entre seu agendamento e sua realização (no que é razoável se esperar pela realização), entre outros detalhes, e não de cada audiência especificamente.

Para viabilizar o planejamento é de importância ímpar o estudo e o acompanhamento da demanda recebida pela unidade, a quantidade, suas alterações, tanto em relação aos tipos de processo ou conflitos recebidos pelo CEJUSC, até mesmo a complexidade do método a ser aplicado para os tipos de conflitos diversos.

Por exemplo, é possível realizar uma quantidade maior de audiências se os conflitos forem de situações de consumo, envolvendo apenas o pagamento e não a transformação de relação. Porém, se tratarmos no CEJUSC de relações de vizinhança ou família (relações continuadas e pessoais), para atingirmos um bom resultado, será necessária uma qualificação maior dos mediadores, de forma a atuarem no aprimoramento das relações, e não somente no conteúdo do acordo.

Assim, o que deve determinar a pauta de audiências ou sessões é a matéria prima tratada pelo CEJUSC, chamada conflito e não processo. Não se resolve o processo, trata-se o conflito.

Os obstáculos enfrentados pelos gestores de CEJUSC são de diferentes ordens, como problemas de recursos humanos, que inviabilizam uma análise mais aprofundada, que por sua vez não oportunizam um planejamento mais aprimorado, o que acaba por colocar todas as audiências em um só modelo de tratamento. Nesse contexto, até que se consiga realizar algo mais aprimorado

ou que se encontre uma solução criativa para tal objetivo, é possível ao Gestor focar na qualidade de atendimento dentro e fora das mediações ou conciliações, ao menos para dar aos envolvidos a satisfação de estarem sendo atendidos e ouvidos num ambiente de diálogo dentro do Judiciário.

Importante, também, na gestão de pauta, o controle de quantos mediadores ou conciliadores estarão disponíveis naquela unidade no futuro. Ou seja, a pauta deve ser adequada ao número suficiente de pessoas a realizá-la. Se não houver pessoas suficientes para atender a demanda, medidas devem ser tomadas para que se possa atender a demanda da unidade.

2.3.2 Gestão de Audiências (anteriormente designadas)

Como destacado no item anterior, diferenciamos a gestão de pauta (como gestão geral) da gestão de audiências (como gestão de cada sessão).

Havendo uma boa gestão de pauta, a gestão das audiências do dia tende a fluir de forma normal, dando espaço para um apoio maior aos mediadores e conciliadores, e à qualidade no atendimento dos cidadãos e advogados, ou mesmo à dedicação de outras tarefas de Secretaria de CEJUSC, como a inserção de termos de audiência e as movimentações processuais necessárias, que em muitas unidades são realizadas pela mesma pessoa, na falta de outros servidores ou estagiários.

Há uma ligação, também, entre gestão de pessoas e gestão de audiências, no que tange ao perfil adequado à realização de algumas audiências específicas, o que será tratado no item seguinte.

Neste ponto é muito importante, como gestão, o apoio aos Mediadores e Conciliadores, em possíveis dúvidas sobre como proceder, apoio em situações que saiam do controle, tendo à disposição todos os materiais necessários para a sessão, com os equipamentos funcionando, e até mesmo os rascunhos e canetas para anotações nas salas. Até a disposição da Coordenação para um desabafo sobre o comportamento de partes e advogados é importante para que a equipe de colaboradores se sinta pertencente à equipe de Secretaria, propiciando a integração entre equipe de Secretaria e equipe de Mediadores.

2.3.3 Gestão de Pessoas

A gestão de pessoas está diretamente ligada à gestão da pauta (geral) e das audiências (de cada uma daquele dia), mas não se resume à gestão dos mediadores, abrangendo a coordenação de toda a equipe do CEJUSC.

O CEJUSC pode ou não ter um corpo de colaboradores desenvolvido em termos de número de pessoas. No entanto, existindo ou não pessoas suficientes, algumas tarefas essenciais são necessárias a qualquer CEJUSC.

É possível observar, também, que por ora muitos gestores de CEJUSC também são responsáveis, exclusivamente, pelos atos de Secretaria, não podendo se dedicar adequadamente ao planejamento mais aprimorado e outras tarefas de gestão, como projetos de cidadania.

Dentre as tarefas de um CEJUSC, além dos atos de gestão, existem muitos atos de execução, como estes apresentados abaixo:

1. Atos de Secretaria (movimentações processuais de audiência)

- Preparação e fixação da pauta do dia;
- Inserção dos termos;
- Intimações e convites;
- Agendamento de audiência pré-processuais e processuais;
- Preenchimento de estatísticas;
- Certidões;

2. Atendimento ao Público (balcão, sala de espera de audiência e telefone)

- O atendimento e acolhimento da população a ser atendida;
- Atendimento de advogados
- Atendimento do setor pré-processual;

3. Realização de audiências

- Conciliadores e Mediadores – servidores ou colaboradores voluntários.

Observando o quadro de recursos humanos disponível na unidade, e levando em conta eventuais carências deste quadro, é responsabilidade do Gestor eleger as prioridades e as tarefas essenciais, para planejar quem executará cada uma dessas e outras tarefas, preferencialmente observando uma gestão por competências (considerando o perfil de competências, no que for possível), e a qualificação necessária a algum ato que se mostre mais complexo, como é o caso das condições para a realização das mediações e conciliações.

Em relação à realização das sessões ou audiências, o Gestor poderá, conhecendo as peculiaridades de alguns casos/conflitos e o perfil de seus mediadores ou conciliadores, destinar tal conflito para a pessoa de sua equipe com mais perfil para auxiliar em sua solução.

Essa triagem de casos obviamente dependerá da viabilidade na prática em cada estrutura de gestão de CEJUSC, em termos de número de pessoas na Coordenação e conhecimento para realizar o estudo e a especificação do conflito ou a existência de outras alternativas para tanto. Mas contando com uma realidade em que tal triagem seja viável, imaginemos, por exemplo, uma situação de vizinhança, envolvendo familiares. Nessa situação será importante destinar a um mediador já experiente e habilidoso com sentimentos e transformação de relacionamentos.

2.3.4 A Gestão de Convênios e Projetos

Algumas atividades, dentro do CEJUSC, devem ser obrigatoriamente exercidas por servidores ou estagiários da unidade, como os atos de Secretaria, acima descritos, por exemplo.

Contudo, existem diversos atendimentos, estudos, projetos, entre outras ações, que podem ser realizadas ou desenvolvidas por meio de convênio com outras instituições públicas ou privadas, sob prévia autorização do Tribunal de Justiça.

Algumas ações necessárias ao desenvolvimento da atividade do CEJUSC, como o atendimento ao cidadão, são realizadas em muitos "Centros" por convênio, pela

criatividade e interesse dos Gestores da instituição conveniada e do "Centro".

No que tange aos projetos, é possível definir como ideias relacionadas com o objetivo direto do CEJUSC ou ao desenvolvimento da Cidadania, que buscam agregar valor social ou de eficiência ao resultado da unidade. Como, por exemplo, um projeto de "Pautas Concentradas", que visa otimizar a realização e o resultado positivo das audiências, em parceria institucional com empresas, sem a violação da impessoalidade.

2.3.5 Quanto aos atos de Secretaria

São os atos que mais se aproximam de uma Secretaria de Vara ou Juizado, nos quais o objetivo é movimentar adequadamente o processo, e dar publicidade devida aos seus atos. Entre eles estão:

- Agendamento de audiência pré-processuais e processuais;
- Intimações ou convites para audiências ou sessões, quando tal não for de atribuição das Varas ou Juizados;
- Conferência, preparação e fixação da pauta do dia, para visualização e conferência por partes e advogados;
- Distribuição das audiências entre os mediadores;
- Chamada de audiências ou sessões;
- Inserção dos termos de audiência no processo virtual;
- Preenchimento de estatísticas e relatórios para o Tribunal ou o CNJ;
- Elaboração de certidões ou declarações;
- Entre outros atos;

O CEJUSC exige, em geral, perfis de competências comunicativas, inter-relacionais, emocionais, excepcionando-se algumas atividades previstas acima, podendo ser muito bem aproveitado um perfil para competências técnicas, de planejamento, de foco no resultado e de produtividade, muito bem vindas para uma função em que se pretende a execução de tarefas direcionadas, repetitivas, ou em maior escala.

2.3.6 Quanto ao Atendimento ao Público

Na forma acima referida, as competências mais exigidas no CEJUSC são perceptivas, relacionais, emocionais, comunicativas, de negociação, sociais.

São de grande importância não só para a realização de audiências, mas também para o objetivo tratado na introdução deste artigo: a criação de um vínculo de confiança com o trabalho realizado na unidade do CEJUSC.

Por que é essencial um vínculo de confiança entre o cidadão que utiliza o serviço e a equipe do CEJUSC? Porque a atividade do CEJUSC, de solução consensual dos conflitos, depende diretamente da vontade espontânea dos interessados (cidadãos e advogados) em negociar. Se não houver esse interesse, ou pior, se houver uma rejeição, o tra-

balho se torna um desperdício de tempo dos colaboradores e de dinheiro público do Judiciário.

Portanto, a qualidade no atendimento ao público, obviamente aliada ao ambiente que se propicia, é um pressuposto na atuação do CEJUSC.

Quantas vezes é possível observar as pessoas saindo de sala lamentando a impossibilidade de evolução para um acordo, por situações muitas vezes alheias ao trabalho do mediador, mas satisfeitas com o atendimento por toda a equipe do CEJUSC, desde a chamada de audiências até a despedida.

Por essas razões é preciso ouvir atentamente os advogados e partes, identificando seus interesses e frustrações, que muitas vezes são relativas ao processo, ou à estrutura do Judiciário, e levar ao Gestor ou chama-lo para, diretamente, acolher aquele interesse.

Lembramos que o acolhimento, em sentido de escuta ativa, é distinto de atendimento no sentido de entregar o que se pede. Deve-se acolher, ouvindo com atenção e demonstrando que se compreendeu, sem entregar o que se quer, e às vezes até dizendo não ser possível, mas com a atenção e o respeito devido.

2.3.7 Quanto à realização de audiências

Dentro da atual conjuntura de autocomposição no Judiciário nacional, para a qual a nossa realidade paranaense se coaduna espontaneamente, não se pode admitir a condução de uma sessão ou audiência de mediação ou conciliação, de forma intuitiva.

Atualmente, vê-se a autocomposição de forma técnica, científica, com métodos e procedimentos a nortear o auxílio prestado pelo terceiro (mediador ou conciliador), para a melhoria da comunicação, com o consequente diálogo, para a compreensão, e o consenso sobre o conteúdo (acordo) ou para a melhoria da relação.

Para tal objetivo existem técnicas que foram compiladas em um método de Mediação Judicial, que está em constante autocrítica e melhoramento.

Dentro desse contexto, não é aceitável que um colaborador atue da forma como pretende, pois, por mais que suas intenções sejam das melhores, a atuação exige o respeito a princípios éticos e regras de procedimento para que se atinja a solução adequada dos conflitos.

Para tanto, é necessária a conscientização de Magistrados e Servidores para que incentivem seus colaboradores à formação e ao aprimoramento. Imprescindível, também, que se dê a devida atenção, estrutura e apoio às escolas judiciais, para que possam formar colaboradores em número suficiente para a consecução da política pública nacional de tratamento adequado dos conflitos.

2.4 Quanto à estrutura física dos CEJUSC's

Quanto à questão estrutural, numa ordem de prejudicialidade para a realização da autocomposição, entende-se que essa seria uma terceira questão em ordem de importância, mas não menos necessária.

A estrutura física suficientemente adequada é imprescindível para a realização das mediações, e,

principalmente, para a motivação e valorização de toda a equipe envolvida na realização do objetivo do CEJUSC.

Uma equipe pode eventualmente iniciar um projeto de CEJUSC sem uma estrutura inicial, demonstrando sua vontade de realizar as mediações e conciliações. Mas para que o projeto se torne uma realidade sustentável é preciso o apoio institucional pelo Tribunal, e muitas vezes de outros setores relacionados diretamente ou indiretamente a esse objetivo, que compreendam e apoiem o desenvolvimento deste CEJUSC, com a melhoria, reforma ou a construção de um ambiente adequado.

Porém, em termos práticos, o que é necessário de estrutura física para a criação de um "Centro" e a realização das conciliações e mediações?

Primeiramente, verifica-se quais as opções de sala estão disponíveis, pois muitas vezes é preciso trabalhar com o que se tem de concreto, pelo menos a curto e médio prazo.

Com o conhecimento da estrutura disponível e com o estudo da demanda e das possibilidades de horários para a pauta de audiências (considerando a disponibilidade dos colaboradores), estabelece-se quantas salas serão usadas e em quais períodos.

Para a estrutura física de um CEJUSC serão necessários:

- 01 sala ou espaço para o(s) servidor(es) da Coordenação;
- 01 sala ou espaço minimamente adequado para sala de espera, preparado para o número de pessoas a serem atendidas a cada 30 minutos aproximadamente (ex.: 06 audiências a cada 30 min, precisamos calcular uma média de 04 ou 05 por audiência que multiplicado por 06 serão de 24 a 30 lugares necessários na sala de espera);
- 01 computador em cada sala;
- 01 mesa para o computador;
- 01 armário (se possível), para guardar os materiais;
- 01 mesa em cada sala, redonda, quadrada ou retangular (nessa preferência de ordem, respectivamente);
- 08 cadeiras em cada sala (pelo menos 06 cadeiras);
- Cadeiras disponíveis em espaço próximo para o caso de necessidade em alguma das salas;
- Espaço para as partes e advogados aguardarem durante a sessão individual (se possível)
- Quadro para orientações (pauta de audiências, orientações, informações gerais, etc.);
- 01 sala ou espaço para recepção de partes e advogados, para confirmação de presenças e orientações pelos servidores (preferencialmente com uma mesa e um computador);
- 01 sala ou espaço para digitalização e inserção de termos de audiência (pode ser no mesmo espaço acima, se não for possível ou conveniente um espaço apartado).

2.5 Quanto ao ambiente dos CEJUSC's

É necessário diferenciar a estrutura física do ambiente, pois além do conforto da estrutura, quem faz o ambiente são os servidores e sua equipe de colaboradores.

Sobre o ambiente é necessário esclarecer que pode haver uma estrutura ótima e um ambiente inadequado, ou uma estrutura pouco razoável, mas com um ambiente favorável.

Essas colocações são no sentido de ressaltar que algumas providências e orientações, sem custo ou com baixo custo, que dependem mais de iniciativa e criatividade, podem ser tomadas pela Coordenação do CEJUSC no intuito de tornar mais acolhedor e agradável a entrada e permanência das pessoas na unidade:

- Orientações adequadas sobre o endereço da unidade;
- Orientações do acesso no interior do prédio, evitando confusão com outros setores;
- A integração outros setores, e também com a recepção, vigilância, para saibam informações básicas sobre o CEJUSC;
- Atendimento telefônico adequado, como aprimoramento do rapport com partes e advogados;
- Frases ou informações que amenizem o estado de ânimo na sala de espera;
- Oportunizar o preenchimento de pesquisas de satisfação, não só dentro de salas de audiência;
- Entre outras que se possam criar criativamente para melhoria do ambiente.

2.6 Alguns fatores ou desafios para a melhoria da autocomposição no Judiciário.

Trazemos abaixo uma relação de alguns fatores ou desafios para a melhoria da autocomposição no Judiciário, no intuito de provocar a reflexão:

Fatores Internos:

- Melhoria no **gerenciamento de pauta**;
- **Estudo da demanda** (origem, espécie, quantidade e tratamento adequado);
- **Preparo** das audiências e **pré-mediação**;
- Qualidade das **citações e intimações**;
- Decisões de pedidos de **cancelamento** de audiências;
- **Integração** entre os personagens: as **Varas, Juízos** e o respectivo **CEJUSC**, entre outros;
- Implantação de **ferramentas criativas** (pautas concentradas, etc.);
- Melhoria da **qualidade dos "mutirões"**;
- Aprimorar a **triagem** (seleção) e o encaminhamento de processos ao CEJUSC;
- Aprimorar a **estrutura física** dos CEJUSC's;
- Implantar a **remuneração** dos facilitadores;
- Ampliar a **qualificação** de servidores e facilitadores;

- **Supervisão e orientação** às sessões/audiências;
- **Fatores Externos:**
- **Conhecimento** dos advogados sobre a mediação (ex. ...) e a negociação;
- Desenvolvimento da **advocacia colaborativa**;
- **Presença da parte e oportunidade efetiva de manifestação**;
- **Falta de autonomia para negociação** e conhecimento do caso por **advogados correspondentes ou terceirizados**;
- Orientações aos **prepostos** sobre **negociação e comunicação não violenta**;
- **Aproximação** com escritórios e diretorias de **médias e grandes empresas**;
- Mapeamento pela empresa de situações possíveis de acordo;
- Pauta concentrada;
- Abertura do pré-processual, de forma criteriosa;
- Respeito à parte contrária;
- Redução de custos em contraprestação à postura consensual;
- **Judicialização responsável** dos casos;
- **Adequação de contratos de honorários para soluções em autocomposição**;
- **Contratos concentrados em grandes escritórios de advocacia de outros estados**;
- **Importância do incentivo à negociação direta e à mediação privada**;
- **Trabalho integrado e colaborativo em convênios** com instituições privadas (universidades, instituições religiosas, outras) ou **parcerias** com instituições públicas (Defensoria Pública, Ministério Público, etc.);

Eventuais comentários sobre os temas acima poderão ser objeto de outro artigo ou estudo, não sendo viável neste momento que se esclareça ou se descrevam reflexões sobre cada um deles.

3. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os apontamentos realizados neste artigo estão baseados na vivência da gestão desses "Centros" e não tem a pretensão de cunho científico em administração ou gestão, mas sim o intuito de compartilhamento de experiências práticas pertinentes à instalação e desenvolvimento dos trabalhos de um CEJUSC, como sistema multiportas.

Intencionalmente não se quis adentrar na questão da qualificação de mediadores judiciais, por conta de já haver orientações a respeito em normativas do CNJ e do Tribunal de Justiça do Paraná, sendo mais útil tratar da organização e execução das mediações propriamente ditas, também não foram abordadas as sessões virtuais, podendo ser objeto de um relato de experiência ou outro artigo específico.

O autoconhecimento de seus desafios e oportunidades inerentes a cada uma dessas unidades, considerando o contexto do último capítulo acima (2.6), com

a superação dos obstáculos e o aproveitamento dos canais de crescimento à disposição são a essência ao desenvolvimento desses verdadeiros fóruns de múltiplas portas.

Considera-se, portanto, que a administração de um "Centro" é uma atividade complexa, que exige dedicação exclusiva de gestão, e também a equipe e estrutura adequadas à consecução de suas finalidades, tanto no campo da autocomposição, como no âmbito da cidadania.

4. REFERÊNCIAS

1. CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. Presidência. Resolução 125 de 29 de novembro de 2010. "Dispõe sobre a Política Judiciária Nacional de tratamento adequado dos conflitos de interesses no âmbito do Poder Judiciário e dá outras providências." DJE/CNJ nº 219/2010, de 01/12/2010, p.2-14 e republicada no DJE/CNJ nº 39/2011, de 01/03/2011, p. 2-15
2. Procedimento aberto por determinação da 2ª Vice-Presidente, Desembargadora Lidia Maejima, designando como Coordenador o Juiz de Direito Rodrigo Rodrigues Dias, com vistas ao desenvolvimento e fortalecimento de CEJUSC's no Paraná - link de acesso ao procedimento n. 0070525-04.2018.8.16.6000, no sistema SEI do TJPR: https://sei.tjpr.jus.br/sei/controlador.php?acao=procedimento_trabalhar&acao_origem=protocolo_pesquisar&id_procedimento=3690865&id_documento=&infra_sistema=100000100&infra_unidade_atual=9443&infra_hash=72a199aff5e8f32eba83fe9564d8032d438d22d096f3dd4a54aede4e0c112d4a
3. SAMPIERI, Roberto Hernández; COLLADO, Carlos Fernández; LUCIO, María Del Pilar Baptista. Metodologia de Pesquisa. 5. ed. São Paulo: Penso, 2013. 624 p.
4. VASCONCELOS, Carlos Eduardo de. Mediação de Conflitos e Práticas Restaurativas. Ed. Método, 5ª ed, junho, 2017.