



INSTITUTO BRASILIENSE DE DIREITO PÚBLICO – IDP
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA DE BRASÍLIA– EAB/IDP
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

HÉLIO CARLOS GOMES SILVA

**A INOVAÇÃO NA POLÍTICA JUDICIÁRIA NACIONAL DE
TRATAMENTO ADEQUADO DOS CONFLITOS DE INTERESSES:
REFLEXÕES A PARTIR DO PRÊMIO CONCILIAR É LEGAL**

BRASÍLIA-DF

2019

HÉLIO CARLOS GOMES SILVA

**INOVAÇÃO NA POLÍTICA JUDICIÁRIA NACIONAL DE TRATAMENTO
ADEQUADO DOS CONFLITOS DE INTERESSES: REFLEXÕES A PARTIR DO
PRÊMIO CONCILIAR É LEGAL**

Dissertação submetida ao Curso de Mestrado Profissional em Administração Pública – Políticas Públicas e Gestão Governamental do Instituto Brasiliense de Direito Público como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração Pública.

Orientador: Professor Doutor Pedro Lucas de Moura Palotti.

BRASÍLIA-DF

2019

À minha esposa, Monica Arantes e ao meu filho, Heitor Arantes pelo amor, carinho e paciência demonstrados durante a realização deste trabalho. Aos meus pais, Vicente de Paula Gomes e Maria José da Silva Gomes e à minha irmã Nubia Gomes Silva pelo incentivo constante à aprendizagem.

AGRADECIMENTOS

À minha família e amigos pelo apoio e compreensão em minhas ausências nos momentos de recolhimento para estudo. Ao professor Pedro Palotti, por ter me aceitado como seu orientando, pela sua dedicação, disponibilidade e profissionalismo ao longo de todo o curso. Às professoras Luciana Silva Garcia e Christine Oliveira Peter da Silva por terem aceitado participar da minha banca, bem como pelas inúmeras contribuições ao meu trabalho. A todos os professores do Programa do Mestrado Profissional em Administração do Instituto Brasiliense de Direito Público – IDP. Aos amigos e colegas do curso de Mestrado, pelos momentos de debate, estudo, aprendizado. A todos, que compartilharam desse desafio, dedico este trabalho com a mais profunda gratidão e respeito.

HÉLIO CARLOS GOMES SILVA

**INOVAÇÃO NA POLÍTICA JUDICIÁRIA NACIONAL DE TRATAMENTO
ADEQUADO DOS CONFLITOS DE INTERESSES: REFLEXÕES A
PARTIR DO PRÊMIO CONCILIAR É LEGAL**

Dissertação submetida ao Curso de Mestrado Profissional em Administração Pública – Políticas Públicas e Gestão Governamental do Instituto Brasiliense de Direito Público como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração Pública.

Aprovado em: 18 de outubro de 2019.

Banca examinadora:

Professor Doutor Pedro Lucas de Moura Palotti

Orientador

Professora Doutora Luciana Silva Garcia

Membro da Banca Examinadora

Professora Doutora Christine Oliveira Peter da Silva

Membro da Banca Examinadora

RESUMO

Este trabalho tem por o objetivo investigar como o Prêmio Conciliar é Legal tem contribuído para a inovação na Política de Tratamento Adequado dos Conflitos de Interesses, instituída pela Resolução CNJ n. 125/2010. Por meio de uma pesquisa descritiva exploratória procurou-se discutir soluções inovadoras para os problemas enfrentados pelo Poder Judiciário, sobretudo, em relação às políticas de acesso à justiça por meios alternativos de conflitos. Essa opção se justifica, porque a contribuição de iniciativas que se mostrem inovadoras, criativas e dedicadas ao aprimoramento dos métodos consensuais de resolução de conflitos pode ser um importante vetor na construção de avanços no enfrentamento dos grandes problemas existentes no Poder Judiciário como a morosidade, o acúmulo de processos e alto custo das demandas. A inovação no Poder Judiciário é um tema de preocupação constante e se constitui em importante ferramenta apta a enfrentar os desafios existentes e atender, de forma mais efetiva, às demandas sociais. Assim, mostra-se primordial compreender a dinâmica desse processo de inovação e avaliar resultados e impactos, a fim de se conduzir com maior efetividade o processo de modernização da gestão do Judiciário, particularmente, pela perspectiva do incentivo por meio de premiações.

Palavras-chave: premio; conciliar é legal; inovação; judiciário.

ABSTRACT

This work aims to investigate how the Conciliar Prize is Legal has contributed to innovation in the Appropriate Treatment of Conflicts of Interests Policy, instituted by Resolution CNJ n. 125/2010. Through an exploratory descriptive research based on the evolution it was sought to discuss innovative solutions to the problems faced by the Judiciary, above all in relation to policies for access to justice by alternative means of conflict. This option is justified because the contribution of innovative initiatives creative and dedicated to the improvement of consensual methods of conflict resolution can be an important vector in the construction of advances in dealing with the major problems existing in the judiciary such as the Judiciary power as the slowness, the accumulation of processes and high cost of demands. Innovation in the public sector in the Judiciary branch is a topic of constant concern and is an important tool capable of meeting existing challenges and meeting social demands more effectively. Thus, it is essential to understand the dynamics of this process of innovation and evaluate results and impacts, in order to conduct more effectively the process of modernization of judicial management, particularly from the perspective of incentive through awards.

Key-words: prize; reconcile is legal; innovation; judicial.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Prêmio Conciliar é Legal: modalidade de premiação	19
Figura 2 – Representação das experiências de sucesso na administração pública, segundo Spink.....	44
Figura 3 – Esquema geral de análise do Prêmio Conciliar é Legal	53
Figura 4 – Evolução metodológica do Prêmio Conciliar é Legal	57

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Série histórica do índice de conciliação	32
Gráfico 2 – Quadro evolutivo do Prêmio Conciliar é Legal 2010 a 2018.....	58
Gráfico 3 – Premiação Justiça Estadual 2010 a 2018	73
Gráfico 4 – Premiação Justiça do Trabalho 2010 a 2018.....	73
Gráfico 5 – Premiação Justiça Federal 2010 a 2018	74
Gráfico 6 – Prêmio Concilia é Legal (2016 a 2018): iniciativas premiadas segundo modelo de decisão	76
Gráfico 7 – Prêmio Conciliar é Legal (2016 a 2018): iniciativas premiadas segundo tipo de inovação	78
Gráfico 8 – Prêmio Conciliar é Legal (2016 a 2018): iniciativas premiadas segundo tipo de inovação	81

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Classificação de iniciativas segundo indutores de inovação	54
Tabela 2 – Prêmio Conciliar é Legal (2010)	60
Tabela 3 – Prêmio Conciliar é Legal (2011)	61
Tabela 4 – Prêmio Conciliar é Legal (2012)	62
Tabela 5 – Prêmio Conciliar é Legal (2013)	63
Tabela 6 – Prêmio Conciliar é Legal (2014)	64
Tabela 7 – Prêmio Conciliar é Legal (2015)	65
Tabela 8 – Prêmio Conciliar é Legal (2016)	67
Tabela 9 – Prêmio Conciliar é Legal (2017)	68
Tabela 10 – Prêmio Conciliar é Legal (2018)	69
Tabela 11 – Classificação das Iniciativa segundo o modelo de decisão (2016 a 2018)	76
Tabela 12 – Classificação das iniciativas quanto ao tipo de inovação	77
Tabela 13 – Classificação das Iniciativas segundo Objetivos e Resultados Alcançados	80

LISTA DE SIGLAS

CEJUSC	Centros Judiciários de Solução de Conflitos e Cidadania
CF/88	Constituição Federal de 1988
CNJ	Conselho Nacional de Justiça
CNMP	Conselho Nacional do Ministério Público
DMF	Departamento de Monitoramento e Fiscalização do Sistema Carcerário e do Sistema de Execução de Medidas Socioeducativas
LOMAN	Lei Orgânica da Magistratura Nacional
NUPEMEC	Núcleos Permanentes de Métodos Consensuais de Solução de Conflitos
OAB	Ordem dos Advogados do Brasil
OCDE	Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico
RADS	Resolução Apropriada de Disputas
STF	Supremo Tribunal Federal
STJ	Superior Tribunal de Justiça
TJAC	Tribunal de Justiça do Estado do Acre
TJAL	Tribunal de Justiça do Estado de Alagoas
TJAP	Tribunal de Justiça do Estado do Amapá
TJAM	Tribunal de Justiça do Estado do Amazonas
TJBA	Tribunal de Justiça do Estado da Bahia
TJCE	Tribunal de Justiça do Estado do Ceará
TJDFT	Tribunal de Justiça do Estado do Distrito Federal e Territórios
TJES	Tribunal de Justiça do Estado do Espírito Santo
TJGO	Tribunal de Justiça do Estado de Goiás
TJMA	Tribunal de Justiça do Estado do Maranhão

TJMT	Tribunal de Justiça do Estado do Mato Grosso
TJMS	Tribunal de Justiça do Estado do Mato Grosso do Sul
TJMG	Tribunal de Justiça do Estado de Minas Gerais
TJMSP	Tribunal de Justiça Militar do Estado de São Paulo
TJPA	Tribunal de Justiça do Estado do Pará
TJPB	Tribunal de Justiça do Estado da Paraíba
TJPR	Tribunal de Justiça do Estado do Paraná
TJPE	Tribunal de Justiça do Estado de Pernambuco
TJPI	Tribunal de Justiça do Estado do Piauí
TJRJ	Tribunal de Justiça do Estado do Rio de Janeiro
TJRN	Tribunal de Justiça do Estado do Rio Grande do Norte
TJRS	Tribunal de Justiça do Estado do Rio Grande do Sul
TJRO	Tribunal de Justiça do Estado de Rondônia
TJRR	Tribunal de Justiça do Estado de Roraima
TJSC	Tribunal de Justiça do Estado de Santa Catarina
TJSP	Tribunal de Justiça do Estado de São Paulo
TJSE	Tribunal de Justiça do Estado de Sergipe
TJTO	Tribunal de Justiça do Estado do Tocantins
TRF1	Tribunal Regional Federal da 1ª Região
TRF2	Tribunal Regional Federal da 2ª Região
TRF3	Tribunal Regional Federal da 3ª Região
TRF4	Tribunal Regional Federal da 4ª Região
TRF5	Tribunal Regional Federal da 5ª Região

ÍNDICE

INTRODUÇÃO	14
PERCURSO METODOLÓGICO	19
CAPITULO 1 – INOVAÇÃO NO PODER JUDICIÁRIO E A POLÍTICA NACIONAL DE TRATAMENTO ADEQUADO DE CONFLITOS DE INTERESSE	22
1.1. A Inovação no Poder Judiciário.....	22
1.2. A Evolução do Movimento de Acesso à Justiça.....	26
1.3. O Movimento pela Conciliação.....	31
1.4. A Resolução 125 do Conselho Nacional de Justiça.....	35
CAPITULO 2 – INOVAÇÃO NO SETOR PÚBLICO E IMPORTÂNCIA DA PREMIAÇÕES	40
2.1. Conceito de Inovação.....	40
2.2. A importância da Inovação no Setor Público.....	42
2.3. Indutores e Determinantes de Inovação no Setor Público.....	47
CAPÍTULO 3 – A TRAJETÓRIA DO PRÊMIO CONCILIAR É LEGAL	57
3.1. Introdução.....	57
3.2. I Prêmio Conciliar é Legal.....	60
3.3. II Prêmio Conciliar é Legal.....	63
3.4. III Prêmio Conciliar é Legal.....	63
3.5. IV Prêmio Conciliar é Legal.....	65
3.6. V Prêmio Conciliar é Legal.....	66
3.7. VI Prêmio Conciliar é Legal.....	67
3.8. VII Prêmio Conciliar é Legal.....	68
3.9. VIII Prêmio Conciliar é Legal.....	70
3.10. IX Prêmio Conciliar é Legal.....	71
3.11. Discussão da Trajetória do Prêmio Conciliar é Legal.....	72
CAPITULO 4 - ANÁLISE DAS PREMIAÇÕES	74
4.1. Introdução.....	74
4.2. Perspectiva dos inovadores: a Participação dos Tribunais no Concurso (2010 a 2018).....	74
4.3. Análise da Premiação Segundo as Características da inovação (2016 a 2018).....	77
4.3.1. Classificação das Iniciativas segundo o modelo de decisão modelo.....	77
4.3.2. Classificação das iniciativas quanto ao tipo de inovação.....	79
4.3.3. Classificação das Iniciativas Segundo Objetivos e Resultados.....	81
CONCLUSÕES	84
SUGESTÕES DE PESQUISAS FUTURAS	Erro! Indicador não definido.
REFERÊNCIAS	91

INTRODUÇÃO

No dia 05 de fevereiro de 2019, o Conselho Nacional de Justiça - CNJ realizou a cerimônia de entrega da premiação da IX edição do Prêmio Conciliar é Legal. O Comitê Gestor de Conciliação definiu os vencedores em 10 categorias distribuídas entre tribunais, magistrados, instrutores de mediação e conciliação, instituições de ensino, professores, estudantes, advogados, usuários, que se destacaram pela criação, planejamento, implementação e institucionalização de boas práticas autocompositivas executadas individualmente ou em grupo.

Embora os métodos de auto composição venham se mostrando como uma das mais importantes ferramentas disponíveis para a solução de conflitos, em 2017 apenas 12,1% dos processos foram solucionados por meio de conciliação, mesmo com a edição do Novo Código de Processo Civil (NCPC), que tornou obrigatória a realização de audiência previa de conciliação e mediação e ainda se considerando aumento em 50,2% na estrutura dos CEJUSCs entre 2015 e 2017.

Segundo dados do relatório Justiça em Números, ao final do ano de 2017, o Poder Judiciário contava com um acervo da ordem de 80 milhões de processos, os quais estão sob a responsabilidade de 18.168 magistrados e 235.053 servidores (CNJ, 2018). Para Gurgel (2005), as críticas ao Poder Judiciário brasileiro, associadas a sua ineficiência, inacessibilidade, morosidade, altos custos e falta de responsabilidade social só poderiam encontrar uma virtual solução em uma mudança para além de suas próprias estruturas. Tal mudança estaria, portanto, no próprio comportamento dos seus membros em relação às demandas sociais, buscando-se por meio da inovação e tecnologia, alternativas ao modelo formal existente, situado longe dos fatos e da realidade social.

O Conselho Nacional de Justiça foi criado pela Emenda Constitucional n. 45, de 2004 como uma resposta aos principais entraves ao acesso da população à justiça, como a excessiva duração dos processos, a complexidade dos procedimentos judiciais e a falta de transparência na prestação jurisdicional. Sua criação se deu no contexto das diversas alterações ocorridas nesse período a fim de se aparelhar o Judiciário para atuar na solução conflitos de maneira ágil, menos complexa e mais

transparente. Nesse sentido, sua vocação institucional está relacionada não apenas a uma eventual alternativa para a diminuição do acervo de processos em andamento, mas também à possibilidade de acompanhamento das diversas atividades desenvolvidas nos tribunais, destinadas a redução da morosidade na tramitação processual, à simplificação de procedimentos judiciais e à maior transparência na prestação jurisdicional (RIBEIRO, 2008).

Para Werneck Vianna e *et al* (2007), a criação do CNJ insere-se em um contexto de judicialização da política, que privilegia a análise do caso concreto, relegando-se ao juiz um papel de “legislador implícito” e emprestando ao acesso à justiça um lugar estratégico no cenário da evolução social, em que adquire o *status* de “política de primeira grandeza”. Como uma das consequências da hiperjudicialização das demandas sociais, portanto, tem-se a assunção de uma espécie de função compensatória pelos juízes, que para além da função de aplicadores das leis, acabam por desempenhar um papel de criadores de normas a serem aplicadas caso a caso (ALMEIDA e ALMEIDA, 2015).

Assim, a assimilação dos métodos alternativos de solução de conflitos pela sociedade adquire papel estratégico relevante, e se projeta em direção a uma mudança cultural, a retirar das mãos de terceiros a solução dos conflitos (heterocomposição), procurando situá-la entre as próprias partes em confronto (autocomposição). Esse movimento, tomando forma ao longo dos anos por meio de um avanço na agenda social do Poder Judiciário, cada vez mais vem atuando na regulação de matérias como a proteção de crianças e adolescentes, na tutela dos direitos de minorias e nas relações familiares, entre outros assuntos da vida privada (VIANNA, BURGOS e SALLES, 2007).

É nesse contexto que se insere o objetivo central deste trabalho, em se perquirir como o Prêmio Conciliar é Legal tem contribuído para a inovação na política pública de tratamento adequado dos conflitos de interesses instituída pela Resolução CNJ n. 125/2010. Por meio de uma pesquisa descritiva exploratória pretende-se observar de que forma as demandas sociais podem vir a ecoar entre os operadores do direito dedicados a perseguir soluções inovadoras para os problemas enfrentados pelo Poder Judiciário, além de identificar os tribunais, seguimentos de justiça e

entidades da sociedade civil com maior participação nessas premiações e que se destacaram na criação de medidas efetivas e inovadoras.

Analisando a inovação e o desempenho da administração judicial, Sousa e Guimarães (2014) chamam atenção para o fato de que o setor público tem dificuldade de desenvolver métodos específicos de mensuração do desempenho de inovações, em razão da existência de múltiplos indicadores de desempenho com resultados de difícil quantificação e do ambiente mais propenso a punição em razão de iniciativas fracassadas do que a recompensas pelas iniciativas inovadoras.

Por essa perspectiva, a pesquisa que se desenvolverá neste trabalho, pretende contribuir para uma discussão sobre ações vencedoras do Prêmio Conciliar é Legal, a fim de se inferir apontamentos sobre seus resultados para a inovação no âmbito do Poder Judiciário, sobretudo, em relação às políticas de acesso à justiça por meios alternativos capitaneadas pelo CNJ. Conforme pondera Stumpf (2008), o percurso para o desenvolvimento de alternativas para os problemas do Poder Judiciário perpassa pela compreensão de diversas causas, internas e externas ao sistema de justiça, de forma que os esforços de estudiosos, formuladores de políticas judiciais e operadores do direito devem estar imbuídos de espírito criativo, comprometimento e dedicação.

A adoção de métodos alternativos de resolução de conflitos é política permanente adotada pelo CNJ desde 2006, com a implantação do Movimento pela Conciliação bem como por intermédio da Resolução CNJ 125/2010 e outros mecanismos como os Centros Judiciários de Solução de Conflitos e Cidadania (CEJUSCs) e os Núcleos Permanentes de Métodos Consensuais de Solução de Conflitos (NUPEMEC). O acesso à justiça, nessa perspectiva, se apresenta como uma constante preocupação em se imprimir maior celeridade e eficiência na tramitação e solução dos processos, sobretudo, por meio de iniciativas inovadoras, que melhor atendam os anseios da população.

A solução dos conflitos de interesse por meio dos chamados métodos auto compositivos caminha na zona central da chamada terceira onda do movimento de acesso à justiça referido por Garth e Cappelletti. Nesse cenário, a instituição da Política Nacional de Resolução de Conflitos de Interesse por meio da Resolução CNJ n.125/10, a edição da Lei 13.140/15 (Lei da Mediação) e o papel de destaque

conferido a esses métodos de solução de conflitos no Novo Código de Processo Civil (Lei 13.105/15) sugerem uma ampla ressignificação no papel da conciliação e mediação no processo de pacificação social no Poder Judiciário. Não seria demasiado dizer que esses institutos, conforme refere Waquim (2018), embora ainda estejam imersos num processo evolutivo de mudança cultural e conscientização da sociedade, ainda hoje predominantemente vinculada à chamada “cultura do litígio”, vem se movendo lentamente em direção ao protagonismo no processo de entrega da jurisdição judicial e extrajudicial

É essa, portanto, a razão pela qual a contribuição de iniciativas que se mostrem inovadoras, criativas e dedicadas ao aprimoramento dos métodos consensuais de resolução de conflitos pode ser um importante vetor na construção de avanços significativos no enfrentamento dos grandes problemas existentes no Poder Judiciário como a morosidade, o acúmulo de processos e alto custo das demandas. Por tais razões, essa pesquisa pretende buscar na literatura sobre inovação o substrato para uma discussão sobre a importância e a contribuição do Prêmio Conciliar é Legal para uma das políticas judiciárias mais importantes realizadas pelo CNJ, enquanto ator central no processo de formulação de políticas públicas para o Poder Judiciário, a conciliação.

A inovação no setor público e, particularmente, no Poder Judiciário, é um tema de preocupação incessante, já que se constitui em importante ferramenta apta a enfrentar os desafios existentes e atender, de forma mais efetiva, às demandas dos cidadãos. Por essa razão, para além de estimular inovações e instituir prêmios, é primordial compreender a dinâmica desse processo, avaliar resultados e impactos, a fim de se conduzir com maior efetividade o processo de modernização da gestão do Judiciário e aprimorar a política de resolução dos conflitos de interesses a qual se dedicam os esforços empreendidos pelo CNJ.

Assim, inicialmente discorreremos sobre inovação no Poder Judiciário e a inovação do serviço público a partir do conceito apresentado por Schumpeter, seguindo-se com a evolução do movimento de acesso à justiça até a edição da Resolução CNJ n. 125, de 2010. Na parte empírica do estudo, percorreremos as nove edições do Prêmio Conciliar é Legal realizadas desde 2010 até o ano de 2018 a fim de se elaborar um desenho da premiação, analisando-se pela perspectiva dos

inovadores a participação dos tribunais na premiação. A seguir, a partir da conceituação dos indutores e determinantes descritos na literatura sobre inovação, se faremos uma classificação das iniciativas quanto ao modelo de decisão, tipo de inovação e resultados e objetivos alcançados

Finalmente, na conclusão do texto se fará um balanço dos achados da pesquisa, indicando possíveis soluções ou intervenções com potencial de transformação na dinâmica de incentivos à inovação, por meio de premiações no âmbito Poder Judiciário.

PERCURSO METODOLÓGICO

Para alcançar os objetivos pretendidos neste trabalho, será realizada uma pesquisa descritiva exploratória, a fim de se compreender como o Prêmio Conciliar é Legal tem se modificado ao longo do tempo, a partir da análise dos regulamentos do concurso e dos resultados alcançados. O aspecto descritivo da pesquisa tem por objetivo apresentar a evolução da premiação ao longo de suas nove edições ocorridas entre os anos de 2010 e 2018. Por sua vez, o aspecto exploratório visa além de se explicitar algumas das práticas premiadas (SILVA e MENEZES, 2005), examinar-se qual o perfil das iniciativas premiadas entre os anos de 2016 a 2018 em relação à sua contribuição para a inovação no Poder Judiciário.

Os dados para a pesquisa foram levantados por meio de relatórios, documentos coletados em diversas áreas do Conselho Nacional de Justiça, além de informações, artigos científicos e notícias veiculadas pela internet. Inicialmente, houve-se procedeu a um levantamento dos regulamentos de cada uma das nove edições do concurso, os relatórios finais das premiações e finalmente as fichas de inscrição dos participantes. As iniciativas analisadas foram categorizadas a partir dos critérios de participação dos tribunais no concurso e classificadas segundo alguns indutores de inovação identificados na literatura. Todos os dados foram coletados de relatórios disponíveis em diversas áreas do Conselho Nacional de Justiça, sites da internet e documentos oficiais.

A revisão sistemática do acervo reunido foi realizada em três fases: na primeira foi realizado um planejamento para seleção das diretrizes da pesquisa e estabelecimento de um protocolo adequado à natureza dos casos estudados, a partir da análise obras dedicadas à definição dos conceitos de inovação e análise de indutores e determinantes de inovações, procurando-se dar maior destaque àquelas que se debruçaram particularmente em relação ao tema no âmbito da administração pública, não se desprestigiando, entretanto, relatórios e estudos de organizações internacionais que também fossem considerados adequados e pudessem contribuir para o estudo desenvolvido na pesquisa. Para fins de classificação e análise levou-se em consideração a descrição das iniciativas premiadas, as categorias em que concorreram e seus respectivos resultados, segundo os regulamentos estabelecidos em cada ano pelo CNJ.

A segunda etapa constituiu-se pela reunião e seleção de documentos de interesse, os quais foram selecionados de acordo com as informações oficiais disponibilizadas pelo CNJ, relatórios e balanços apresentados durante as nove edições do concurso, informações constantes de fontes oficiais como portais na internet, formulários de inscrição e relatórios consolidados dos vencedores do concurso no período. Nesse percurso, para contextualização e compreensão do estudo, optou-se por estabelecer inicialmente um apanhado histórico-evolutivo da premiação, desde sua edição inicial no ano de 2010 até o ano de 2018, seguido de uma análise referenciada a partir da estratificação da premiação por segmentos de justiça.

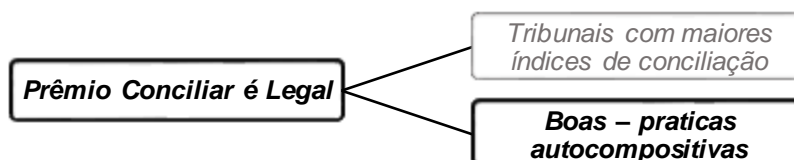
A mostra coletada permitiu se analisar cerca de 62 iniciativas premiadas, classificadas segundo os respectivos regulamentos entre as categorias Justiça Estadual, Justiça Federal, Justiça do Trabalho, Juiz Individual (Justiça Estadual), Juiz Individual (Justiça do Trabalho), Juiz Individual (Justiça Federal), Instrutores de Mediadores e Conciliadores, Ensino Superior, Mediação e Conciliação Extrajudicial, Demandas Complexas ou Coletivas, Tribunal Militar, Tribunal Regional Eleitoral.

Por fim, desse universo de 62 iniciativas, foram selecionadas 33, vencedoras entre os anos de 2016 a 2018, para a classificação segundo indutores e determinantes de inovação, a fim de se responder à questão central desta pesquisa no concernente à contribuição de tais iniciativas para a inovação no contexto da Política Nacional de Tratamento Adequado de Conflito de Interesses.

O Prêmio Conciliar é Legal é concedido em duas modalidades distintas: a primeira delas premia os tribunais com maior índice de conciliação durante a Semana Nacional de Conciliação¹; a segunda oferece o prêmio em categorias pré-estabelecidas que se destacaram pela criação, planejamento, implementação e institucionalização de boas práticas autocompositivas, conforme a seguir:

¹ A Semana Nacional de Conciliação é uma campanha realizada pelo CNJ desde o ano 2006, como parte do Movimento pela Conciliação.

Figura 1- Prêmio Conciliar é Legal: modalidade de premiação



Fonte: Elaboração própria

Nesta pesquisa, foram descartadas as premiações relacionadas ao melhor desempenho quantitativo dos tribunais (*índice de conciliação*) na solução de casos e nos concentramos em cuidar particularmente das iniciativas premiadas pela perspectiva da inovação e criatividade (*práticas autocompositivas*).

Inicialmente se procederá uma análise sobre inovação no Poder Judiciário e da Política Nacional de Tratamento Adequado de Conflitos de Interesse implementada pela Resolução CNJ n. 125, desenvolvida no Capítulo 1. No Capítulo 2, dando sequência ao referencial teórico para realização da abordagem empírica das iniciativas premiadas, se desenvolverá a abordagem pela perspectiva dos indutores e determinantes de inovação do Setor Público. A partir do Capítulo 3, serão se percorrerá a trajetória das 9 edições do Prêmio Conciliar é Legal realizadas até agora, abordando-se as principais alterações ocorridas no regulamento, nos temas e na escolha das iniciativas vencedoras. Finalmente, no Capítulo 4 se realizará uma análise empírica das premiações sob a perspectiva dos inovadores, classificando as vencedoras entre os anos de 2016 a 2018 segundo os parâmetros de modelo de decisão, tipo de inovação e objetivos e resultados.

CAPITULO 1 – INOVAÇÃO NO PODER JUDICIÁRIO E A POLÍTICA NACIONAL DE TRATAMENTO ADEQUADO DE CONFLITOS DE INTERESSE

1.1. A Inovação no Poder Judiciário

A morosidade na prestação jurisdicional é um problema complexo e de diversas causas, sobre as quais diversos estudiosos e instituições como o CNJ vem se dedicando a encontrar alternativas e soluções para esse emaranhado de adversidades interligadas. No mundo moderno, as novas formas de relações sociais, a competitividade, a globalização, as novas tecnologias na vida da sociedade, trazem consigo uma expansão regulatória e o aumento do papel do Direito, como técnica de disciplina e orientação dos poderes públicos e da vida social (NETO, 2018). Nesse sentido, a expansão do poder judiciário seria apenas um dos elementos de um fenômeno mais geral, inserida no contexto da expansão de todos os ramos do governo nos estados contemporâneos, de sorte que a expansão dos papéis exercidos pelo legislador e pelo Executivo exigiria um aumento correspondente em relação ao Judiciário.

Para Oliveira (2015), o Poder Judiciário teve um exponencial aumento nas demandas sobretudo nas décadas de 1990 e 2000 em razão da reformas que resultaram na ampliação de direitos fundamentais individuais e coletivos. Entretanto, os avanços realizados, embora visíveis, merecem críticas a fim de se apontar possíveis caminhos de construção do conhecimento e pontos de partidas para temas a serem explorados e aprofundados.

Tais reformas, em certa medida, parecem ter impulsionado o Judiciário ao papel de “protagonista de oportunidades”, com significativa expansão de seu poder político e aumento na prestação de seus serviços (VIANNA, CARVALHO, *et al.*, 1999). Ros e Taylor (2019) defendem que esse impacto do judiciário na sociedade brasileira pode ser percebido em tanto na esfera das políticas públicas, com as demandas pela implementação de serviços, quanto na economia, na corrupção e na legitimidade democrática

Segundo dados do Relatório Justiça em Números, em 2017, o Poder Judiciário possuía um acervo com cerca 80 milhões de processos para os quais contava com 18.168 magistrados, 272.093 servidores e 158.703 colaboradores sem vínculo efetivo. Um cálculo aritmético simples com esses dados estabelece 8,2 juízes e 195 funcionários por grupo de 100 mil habitantes (CNJ, 2018) e entre 2009 a 2018, a taxa de crescimento médio do estoque foi de 4% ao ano, o que representa um saldo 60,7 milhões de processos para 78,7 milhões (CNJ, 2018).

Estudos apontam ainda que entre os maiores litigantes estão as entidades públicas, bancos e empresas de telefonia (CNJ, 2011; AMB, 2015; ROS e TAYLOR, 2019). Para Sadek (2014) fatores como a desigualdade na distribuição de renda associados a políticas públicas deficitárias geram acúmulos que se sobrepõe no processo de exclusão social e limitam o alcance da proteção oferecida pelos serviços públicos. Nesse contexto, o Poder Judiciário acaba por concentrar sob sua responsabilidade a solução dos diversos litígios emergentes de falhas no próprio setor público, bancos e prestadoras de serviços, relegando a segundo plano suas atribuições constitucionais dedicadas à garantia dos direitos fundamentais.

Segundo Motta:

“...novas demandas trazidas ao Poder Judiciário refletem situações problemáticas variadas, experimentadas por uma diversidade de grupos populacionais. Mesmo problemas de grande visibilidade, e de solução aparentemente fácil, são de implementação difícil, em razão de as diferenças sociais e as formas de agregação de interesses influenciarem as decisões sobre distribuição de recursos. Ademais, a maior consciência sobre os direitos de cidadania e de acesso leva não só ao crescimento da demanda como também à maior expectativa sobre a qualidade dos serviços” (MOTTA, 2010, p. 28).

A propósito, Stumpf (2008) reflete que a lentidão do Poder Judiciário, embora atribuída com mais ênfase a causas externas possui outros fatores a influenciá-la, muitos deles, com origem e solução no âmbito do próprio Judiciário. Sob esse aspecto, diversos autores chamam atenção para o fato de ainda serem pouco expressivos os estudos no Brasil em que se destaca a inovação e o papel mais participativo do Judiciário nas políticas públicas do País (OLIVEIRA, 2015; CASTRO

e GUIMARÃES, 2019), embora haja avanços bastantes sensíveis como a implementação do Processo Judicial Eletrônico – Pje, o Cadastro Nacional de Adoção e a preocupação com a Agenda 2030.

De fato, os sistemas judiciais das sociedades contemporâneas vivenciam uma explosão de litígios e um crescimento desenfreado por respostas rápidas às quais as atuais estruturas judiciárias não conseguem atender a contento. Nessa perspectiva, tomando-se o Judiciário como autor de políticas públicas destaca-se a preocupação do CNJ com a redução das lides por meio do estímulo às soluções alternativas de, como a mediação e a conciliação e outras formas de inovação do Poder Judiciário (SILVA e FLORÊNCIO, 2011; CASTRO e GUIMARÃES, 2019).

Segundo os autores, a inovação do Poder Judiciário ainda tem muito por ser explorada, não obstante a existência de avanços significativos em curso, conforme referido, além das recentes reformas na legislação processual e a produção de dados estatísticos pelo CNJ. Como sugerem Sousa e Guimarães (2014), a inovação em organizações da Justiça constitui um campo que ainda possui muito a ser explorado e esse processo perpassa pela modificação de práticas administrativas, ruptura com tradições, elaboração de novas formas de inserção do judiciário na sociedade, novos desenhos de processos de trabalhos, além do esforço pela sustentabilidade e inclusão social (MOTTA, 2010).

Em sua abordagem sobre o assunto, o autor considera que haveriam ao menos dois obstáculos sensíveis em relação à implementação de inovações no Poder Judiciário. O primeiro seriam os entraves administrativos, ao quais ele define como “preços não monetários”, em que a escassez de recursos e a impossibilidade de cobrar pelos serviços implicaria em maior racionalização do acesso à prestação desses serviços. O segundo, a acomodação e inercia dos dirigentes que, apoiados pelas limitações e pressões políticas a que estão submetidos, acabam por atribuir a solução dos problemas a fatores externos e exequíveis a longo prazo (MOTTA, 2010).

A propósito, Castro e Guimarães (2019) consideram que o processo de inovação no Poder Judiciário movimenta-se pela interação entre diferentes atores e nuances políticas, sociais e econômicas, os quais se distribuem em multiníveis de análise. A transformação de uma ideia em algo real, nesse sentido, insere-se num

contexto complexo em que diversos papéis se desenvolvem simultaneamente e de forma interativa e em relação ao judiciário, particularmente, haveria alguma resistência às inovações, em razão de um certo conservadorismo institucional e um tanto de aversão ao risco (CASTRO e GUIMARÃES, 2019).

Portanto, a implementação de mudanças ou inovações não é tarefa simples e, no contexto das organizações judiciárias, essas mudanças também estão inseridas num cenário pouco propenso a oferecer respostas rápidas, em razão de inúmeros entraves de ordem legal, institucional, política e administrativa. Sobre esse aspecto, Motta (2010) reflete que a eficiência e eficácia das instituições organizacionais no mundo atual estão relacionadas a sua capacidade de se planejar para o futuro considerando o ambiente de contínuas mudanças sociais, novas tecnologias e produção em escala de informações e conhecimento, sob pena de se distanciarem demasiadamente dos seus próprios propósitos institucionais.

Embora o tema da inovação no Poder Judiciário venha ganhando cada vez mais espaço na arena dos debates, pesquisas e concursos de premiação, é preciso que as propostas e mudança implementadas se orientem tanto para a melhoria dos indicadores de desempenho, quanto mais na direção dos resultados esperados pelos destinatários dos serviços prestados refletir. Essa aptidão, para além da busca por desenhos inovadores de boas práticas, a par das inúmeras dificuldades aqui relacionadas, deve também preocupar-se com modelagens que, tanto quanto possível, atendam melhor o maior número possível de cidadãos. Nesse sentido, Guimarães e colaboradores (2009) consideram que a adoção de inovações no Poder Judiciário requer, entre outros fatores, rearranjos estruturantes que facilitem o processo, com a implementação de modelos que venham ser validados até o ponto de se tornarem novas rotinas, percorrendo-se, para tanto, o caminho do planejamento, da organização e do monitoramento com objetivos claros e prazos bem definidos para execução dos projetos.

Sob esse aspecto, em muito tem se avançado a partir das reflexões dos professores Garth e Cappelletti sobre as causas de ineficiência dos sistemas judiciários e os principais obstáculos ao acesso à justiça, os quais serão discutidos adiante, afim de melhor se contextualizar a relevância do processo inovação no percurso das organizações de justiça.

1.2. A Evolução do Movimento de Acesso à Justiça

O conceito de acesso à Justiça encontra substrato constitucional na previsão contida no art. 5º, XXXV, da CF/88 e se refere de um lado ao ingresso de demanda no Judiciário e de outro pela sua saída, levando-se em conta o tempo de solução do litígio para a realização da justiça (RICHA, 2012; SADEK, 2004). Para Watanabe (2011), a garantia constitucional teria sentido ainda mais amplo que o simples acesso ao Poder Judiciário, constituindo-se, em verdade, em um “acesso à ordem jurídica justa”, de forma “efetiva”, “tempestiva e adequada”.

Sadek referindo-se ao trabalho de Cappelletti e Garth², recobra a identificação do movimento de acesso à justiça em três ondas a serem superadas a fim de ser assegurado aos indivíduos, sobretudo os mais carentes, o acesso aos seus direitos e à própria cidadania:

A primeira onda caracteriza-se pela garantia de assistência jurídica para os pobres. A segunda se manifesta na representação dos direitos difusos, e a terceira ocorre com a informalização de procedimentos de resolução de conflitos (SADEK, 2014, p. 58 apud CAPPELLETTI e GARTH 1988).

Nesta perspectiva, tem-se, portanto, que a primeira onda daria maior visibilidade aos problemas relacionados à pobreza, como os custos da demanda, os gastos com taxas judiciais, custas, cópias, honorários e outras despesas, que oneram o processo excessivamente acabando por o tornar inacessível à população mais carente e necessitada; na segunda onda estariam representados os direitos difusos e transindividuais, relacionados a conflitos coletivos de ordem econômica, social ou cultural; e na terceira onda, haveria então, um movimento de “ampliação” do acesso à justiça, com inovações e modernizações de ordem técnica e processual, capazes de simplificar e aproximar o jurisdicionado do sistema de justiça, sobretudo, a partir da criação e da admissão de meios extrajudiciais de resolução de conflitos.

² Os professores Mauro Cappelletti, da Universidade de Florença, e Bryant Garth, da Universidade de Stanford, na década de 70, fizeram uma pesquisa aprofundada sobre as causas da ineficiência do sistema processual e três tipos de obstáculos ao acesso à justiça: econômico, organizacional e processual.

Sadek (2014) esclarece que pela perspectiva da primeira onda de acesso à justiça, se implementava uma discussão sobre o conhecimento de como ajuizar uma demanda no contexto das barreiras como o linguajar hermético do direito, dos procedimentos complicados e do excesso de formalismo a provocar uma intimidação psicológica para o real acesso à justiça. De outra parte, no contexto do desenvolvimento da segunda onda estariam na berlinda dos debates, não apenas a efetivação dos direitos de natureza individual, mas também os direitos supraindividuais ou metaindividuais, afetos a grupos, categorias e coletividades. Finalmente, na terceira onda, o movimento de ampliação do acesso à justiça estaria voltado para simplificação de procedimentos internamente à justiça, prestigiando-se a incorporação de procedimentos não adversários dentro e fora do Poder Judiciário.

A autora vai adiante e pondera que o direito ao acesso à justiça, mais que um recurso ao Poder Judiciário, envolveria instituições estatais e não estatais e diversos mecanismos aptos a atuar na busca por soluções pacíficas e reconhecimento de direitos. Nesse sentido, o acesso à justiça estaria atrelado a fatores outros que a sua regulamentação, mesmo em nível constitucional, de sorte que, sua consecução dependeria fundamentalmente de situações objetivas e do nível de dedicação das instituições encarregadas de sua efetividade.

Para Werneck Vianna *et al.* (1999), “a *percepção cappelletiana do caráter estratégico do acesso à Justiça para formação da cidadania encontrou recepção na magistratura brasileira*” (p. 154), no que seria um movimento do Judiciário em direção à sociedade, por meio da simplificação de procedimentos e pela busca de inovações no sistema jurídico, a fim de se garantir a efetividade da prestação jurisdicional e democratização da justiça. Sob esse aspecto, os autores chamam atenção para esse avanço que alcançaria a própria regulação da das práticas sociais, inclusive na esfera privada, como as relações de gênero familiar, a proteção às mulheres, às crianças e adolescentes em situação de risco e mesmo em questões ambientais. Esse cenário acaba por atribuir um papel suplementar ao Judiciário, em razão das omissões do Estado, diante das promessas democráticas não realizadas, deslocando-se os debates jurídicos em auxílio das demandas de grupos e indivíduos, na regulação de comportamentos e nas mais diversas situações da esfera privada (VIANNA, CARVALHO, *et al.*, 1999).

Sobre a hiperjudicialização das demandas sociais, Almeida e Almeida (2015) destacam que tal fenômeno acabaria reverberar sobre os próprios papéis desempenhados pelos Poderes do Estado:

“...a hipertrofia do Judiciário revela verdadeira crise de representatividade democrática: o Legislativo se omite na edição de leis que atendam aos reclamos sociais; e o Executivo disponibiliza cada vez menos os recursos públicos para o atendimento das necessidades sociais e não realiza as políticas públicas determinadas na Constituição Dirigente. A omissão e insuficiência destes poderes contribuíram, assim, para a atividade compensatória do Judiciário e para a conseqüente judicialização das relações sociais, pois este poder toma para si a função de resolver todos os litígios sociais interferindo de certa forma na competência dos demais poderes e ocasionando certo desequilíbrio entre eles” (ALMEIDA e ALMEIDA, p. 157-158).

Essa redistribuição das atribuições dos entes públicos, associada a uma defasagem e insuficiência na atuação dos poderes legislativo e executivo, resultaria em uma transferência involuntária das demandas sociais para os órgãos de justiça. A globalização, a sofisticação das relações de consumo, a evolução tecnológica, a ressignificação dos meios de comunicação, a explosão demográfica e complexificação das relações sociais vão se projetando na agenda das políticas judiciárias e a busca por alternativas viáveis para a solução desse redesenho das relações sociais, acabam por encontrar nas soluções dialogadas uma importante alternativa a ser considerada (ALMEIDA e ALMEIDA, 2015).

Esses movimentos de acesso à justiça foram tomando forma com a criação de mecanismos direcionados à tutela dos direitos de pessoas menos favorecidas, como a assistência jurídica gratuita (art. 5º, LXXIV, CF); no segundo movimento a Ação Popular (Art. 5º, LXXIII, da Constituição Federal e Lei nº 4717/65), a Ação Civil Pública (art. 129, III, da Constituição de 1988 e Lei nº 7.347/85) e o mandado de segurança coletivo (Art. 5ºLXX, da Constituição Federal e Lei 12.016/09) e finalmente, na terceira e última fase do acesso à justiça ainda em desenvolvimento, temos as

inovações encampadas no ordenamento jurídico e surgimento dos novos paradigmas de acesso à justiça com os chamados “Alternative Dispute Resolution” – ADRs⁽³⁾.

Em tradução livre, a chamada ‘Resolução Apropriada de Disputas’ (ou RADs) apresenta modelos que oferecem opções para se chegar a um consenso, a depender do intuito para o qual a proposta de resolução dos conflitos fora ‘desenhada’⁴. Preconizando a adoção de uma “política pública de tratamento adequado dos conflitos de interesse”, o Professor Kazuo Watanabe ponderava sobre a adoção de métodos alternativos de solução de conflitos o seguinte:

“A incorporação dos meios alternativos de resolução de conflitos, em especial dos consensuais, ao instrumental à disposição do Judiciário para o desempenho de sua função de dar tratamento adequado aos conflitos que ocorrem na sociedade, não somente reduziria a quantidade de **sentenças**, de **recursos** e de **execuções**, como também, o que é de fundamental importância para transformação social com a mudança de mentalidade, propiciaria uma **solução mais adequada aos conflitos**, com a consideração das peculiaridades e especificidades dos conflitos e das particularidades das pessoas neles envolvidas” (WATANABE, 2011, p. 3)

³ O termo ADR foi cunhado nos Estados Unidos, como sigla para a expressão Alternative Dispute Resolution, a qual diz respeito aos métodos de resolução de litígios que prescindem da existência de um processo judicial e da prolação de uma decisão impositiva de um juiz para solucioná-los. A literatura especializada também adota as seguintes nomenclaturas para designar os meios “alternativos”: no Brasil, MASC – Meios Alternativos de Resolução de Conflitos; MESC – Meios Extrajudiciais de Resolução de Controvérsias, RAD – Resolução Apropriada de Disputas; nos Estados Unidos da América e Inglaterra, como visto, ADR – Alternative Dispute Resolution; em países na América Latina, RAD – Resoluciones Alternativas de Disputas; e, na França, MARC – Modes Alternatifs de Règlement des Conflits.

⁴ Originalmente, a sigla RADs representava a sigla para ‘Resolução Alternativa de Disputas’, servindo como denominação conjunta dos métodos alternativos ao julgamento pelo Judiciário. Atualmente, tem se adotado, com mais frequência, a expressão Resolução ‘Adequada’ (ou mesmo ‘Amigável’) de Disputas para denotar uma escolha consciente de um processo ou método de resolução de conflitos, entre vários possíveis, considerando o contexto fático da disputa (CNJ, 2015, p. 17)

De fato, aos poucos, a promoção dos ADRs como política pública vem tomando forma e se expandindo no Poder Judiciário e no ordenamento jurídico de modo geral, como se evidencia pela a instituição da “*Política Judiciária Nacional de tratamento adequado dos conflitos de interesses no âmbito do Poder Judiciário*” as alterações perpetradas sobre mediação e conciliação no novo Código de Processo Civil (Lei nº 13.105 de 16.03.2015) bem como com a edição da nova Lei de Mediação (Lei nº 13.140, de 26.06.2015).

Para Azevedo (2011), a intenção seria mesmo se propor a implementação de mecanismos processuais ou metaprocessuais visando melhor atendimento dos cidadãos, observando, o resultado do processo como parâmetro de satisfação do cidadão. Para o autor o uso de práticas cooperativas em processos de resolução de disputas sugere que o acesso à Justiça deve estimular, difundir e educar seu usuário a melhor resolver conflitos, por meio de ações comunicativas entre os cidadãos que utilizam os serviços de Justiça.

Ainda assim, embora se evidencie avanços significativos particularmente em relação ao meio alternativos de resolução de conflitos no Brasil, conforme pondera Waquim (2018) ainda prevalece no ordenamento a chamada “cultura da sentença”, historicamente enraizada em universidades e tribunais, a qual resulta em aumento na quantidade de recursos e altas taxas de congestionamento tanto na fase de conhecimento, quanto nas execuções judiciais. Para os autores, os métodos de solução consensual se mostram como instrumentos mais simples, rápidos e eficazes e asseguram uma melhor distribuição da justiça, contribuindo de forma decisiva para a superação da chamada crise do Poder Judiciário.

A implementação das práticas de resolução alternativa de conflitos, no âmbito do CNJ, veio a tomar forma, sobretudo, a partir da instituição do chamado “Movimento pela Conciliação” e seus desdobramos, entre os quais, a própria criação do Prêmio conciliar é Legal, tratados a seguir.

1.3. O Movimento pela Conciliação

No dia 23 de agosto de 2006, por iniciativa dos conselheiros Germana de Moraes e Eduardo Lorenzoni, com o apoio da ministra Ellen Gracie, o Conselho Nacional de Justiça lançou o Movimento pela Conciliação⁵. O movimento emergiu da sistematização de iniciativas existentes no Poder Judiciário, destinadas a resolução de conflitos de forma simplificada (BUZZI, 2011) e à época, a Ministra Ellen Gracie, então Presidente do Supremo Tribunal Federal e do Conselho Nacional de Justiça, o considerava necessário à missão de alterar a cultura da litigiosidade. Os objetivos desse movimento se inserem no contexto da terceira onda de acesso à justiça, conforme visto e se relacionam à criação de juízos especializados, à capacitação de magistrados e servidores, à cooperação entre órgãos públicos, ao apoios a práticas autocompositivas em empresas públicas e privadas, além da premiação e disseminação de boas práticas autocompositivas (CNJ, 2019).

Segundo Richa (2012) o Movimento pela Conciliação representou um dos maiores desafios das instituições públicas, tendo em vista as disparidades econômicas e sociais refletidas no Poder Judiciário, que acabam por tornar complexa a elaboração de modelos dedicados ao aprimoramento das estruturas de prestação de serviços. Entretanto, prossegue a autora, ao desenhar uma política judiciária nacional para entrega de uma prestação mais eficiente, célere e efetiva, o Movimento Nacional da Conciliação acabou por contribuir decisivamente para a capilarização de boas práticas, incorporando à agenda permanente dos Tribunais, para além da Semana Nacional da Conciliação, o desenvolvimento de um aparato judicial

⁵ Em 20.03.2006 foi criada a Comissão Executiva do projeto, que contou, inicialmente, com a titularidade dos dois magistrados designados Coordenadores Nacionais, integrando-a também os professores dos cursos de formação, os juízes de direito André Gomma e Roberto Bacellar, ficando a secretaria desta comissão a cargo do então Assessor da Presidência do Conselho Nacional de Justiça, o servidor Wladimir Rodrigues, este pertencente aos quadros do Tribunal Regional Federal da 3a Região (sede em São Paulo), atuando também nessa retaguarda, mediante requisições verificadas nas gestões da Ministra Ellen Gracie e do Ministro Gilmar Mendes, quando da realização das Semanas Nacionais de Conciliação, os assessores Y duan de Oliveira May (2007) e Alex Santore (2007/08), ambos servidores do Tribunal de Justiça do Estado de Santa Catarina, tendo sido concebido e organizado, por este último, o sistema de coleta de dados e informações primitivamente utilizado, em âmbito nacional, para a reunião das estatísticas atinentes à Semana Nacional.

direcionado à busca por soluções alternativas. Nesse sentido, em sua missão institucional de gerir as políticas públicas direcionadas para a soluções consensuais de conflitos, o CNJ acabou por assumir a reponsabilidade de observar o crescimento e a diversificação das atividades nos tribunais, tanto sob os aspectos da criatividade e comprometimento das instituições, quanto pela perspectiva da atuação de seus magistrados.

Com a institucionalização do Movimento pela Conciliação, o CNJ assume função central no redesenho do sistema de Justiça, tomando para si uma parte importante da orientação sobre a formulação e implementação de inovações nas políticas judiciárias. Rêgo (2019) e seus colaboradores analisando o papel que a Conciliação Judicial pela perspectiva da “coprodução de serviços judiciais” consideram que para além da melhoria em processos e serviços, esse tipo de inovação deve buscar a satisfação do usuário do serviço e criação de valor público para a sociedade:

“Como a conciliação judicial é uma inovação do Poder Judiciário que visa a melhorar os resultados gerados para a sociedade por meio da coprodução, mostra-se fundamental identificar a contribuição que essa inovação traz à esfera pública (Hartley, 2011). Ou seja, a inovação no setor público não deve ser analisada apenas em termos de melhorias no serviço ou no processo, mas em termos de valor público, do que a sociedade valoriza (Benington, 2011). (RÊGO, TEIXEIRA e FILHO, 2019, p. 126)

Sinteticamente, os resultados obtidos nesse estudo confirmam as teorias de inovação que apontam para uma tendência maior de inovações relacionadas, em sua maioria, com o aumento da eficiência, o desenvolvimento de novos serviços e foco na satisfação do usuário. A pesquisa também evidenciou que a o envolvimento de conciliadores, partes e advogados no processo coprodução da conciliação judicial adicionam valor para o cidadão e melhoram como um todo a imagem do Poder Judiciário.

Ultrapassada a etapa de criação, no dia 8 de dezembro de 2006 houve a realização do Dia Nacional da Conciliação⁶, em que em apenas um dia de trabalho foram designadas 112.112 e realizadas 83.987 com a celebração de 46.493 acordos⁷. Entretanto, a realização do Dia Nacional da Conciliação não conseguiu acomodar a quantidade de audiências necessárias para atender todos os interessados e envolvidos na gerência e execução daquele mutirão, constando-se, assim, a necessidade de se ampliar as proporções do evento.

Nascia nesse ambiente a “Semana Nacional da Conciliação”, dedicada as audiências que os coordenadores do movimento ou as próprias partes interessadas viessem a agendar tanto nas ações judiciais, quanto em simples conflitos de interesses. Assim, no decorrer do ano de 2007 seguiram-se uma série de reuniões de trabalho objetivando formar parcerias, atenuar resistências e adotar as providências necessárias a dar visibilidade ao programa, mediante a exposição do conteúdo e das metas do empreendimento, por todo o país e diversos segmentos de justiça.

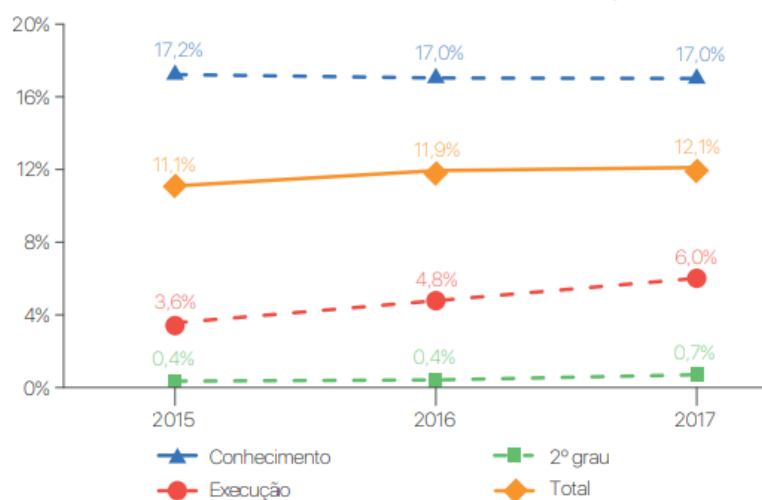
Seguindo-se com as articulações do movimento, foram reforçadas as estratégias direcionadas à formação de uma nova mentalidade acerca dos meios alternativos de resolução de conflitos e no ano de 2009, o Movimento pela Conciliação foi institucionalizado e passou a integrar oficialmente as atividades do Conselho Nacional de Justiça⁸. A partir do ano de 2016, o CNJ passou a medir o percentual de sentenças homologatórias de acordos em judiciais, por meio do índice de conciliação e, a partir do ano de 2018 também incluiu no modo produtividade os dados sobre conciliação pré-processual (CNJ, 2018, p. 137):

⁶ A escolha recaiu sobre essa data por ser o marco internacional comemorativo da Justiça

⁷ Disponível em: <http://www.cnj.jus.br/programas-e-acoas/conciliacao-e-mediacao-portal-da-conciliacao/semana-nacional-de-conciliacao/resultados>. Acesso em 27/03/2019

⁸ Disponível em <http://www.cnj.jus.br/noticias/66784-movimento-pela-conciliacao-e-institucionalizado-no->. Acesso em: 27/03/2019.

Gráfico 1 – Série histórica do índice de conciliação



Fonte: (CNJ, 2018)

Na lição de Ros e Taylor (2019), entretanto, o enfrentamento do aumento nas demandas judiciais pela via da conciliação, embora venha adquirindo índices expressivos em relação ao total de casos resolvidos, alcançando a marca de 12% no ano de 2017 (CNJ, 2018, p. 139), teria pouco impacto na redução da taxa de congestionamento do Poder Judiciário, porque tais soluções são internas ao próprio judiciário e não negociadas externamente, na esfera privada. No mesmo sentido, Costa Correa (2016) destaca que tais alternativas isoladamente não tem sido capazes de produzir resultados de grande impacto frente aos grandes litigantes do Poder Público, porque haveria mesmo um intuito deliberado de perpetuar os litígios como medida de retenção de recursos financeiros do erário, mesmo havendo um prejuízo decorrente, relacionado aos encargos da dívida acumulada e da manutenção de milhares de demandas sob o patrocínio da Advocacia Pública (CORREA, 2016).

Nesse sentido, talvez a maior contribuição dos meios consensuais de resolução de conflitos para os problemas do judiciário se situe mais em relação à oferta de uma solução mais célere, do que como fator redução da carga de trabalho, embora, esse esforço pela evolução e melhoramento das alternativas seja incessante e vá se delineando por diversas frentes, como é o caso da Resolução CNJ n. 125/2010 e a criação dos Centros Judiciários de Solução de Conflitos e Cidadania – CEJUSC, sobre os quais se discorrerá a seguir.

1.4. A Resolução 125 do Conselho Nacional de Justiça

Por meio da Resolução n. 125, de 29 de novembro de 2010, o CNJ institucionalizou a chamada *Política Judiciária Nacional de tratamento adequado dos conflitos de interesse no âmbito do Poder Judiciário*, propondo a resolução consensual de conflitos por meio da mediação e da conciliação como uma espécie de novo paradigma na busca da pacificação social. A institucionalização dessa política também pode qualificar-se como relevante avanço do Poder Judiciário em relação ao terceiro movimento de acesso à justiça ou “onda renovatória”, justamente por voltar-se particularmente à simplificação de procedimentos, aproximação do cidadão com a justiça, busca de soluções e participação multilateral na busca do consenso (LUCIARI, 2011).

Andrighi e Foley (2008) relacionam a explosão de litigiosidade no âmbito do sistema de justiça a uma cultura excessivamente adversarial do povo brasileiro, a qual parece refletir a ausência de espaços que ofereçam oportunidades e técnicas apropriadas para o diálogo entre partes em litígio. Nessa perspectiva, a posição de que para cada conflito de interesse só haveria a solução do magistrado vem sendo, progressivamente, alterada para a orientação e incentivo a que as partes possam resolver, de forma consensual e amigável, seus próprios conflitos, relegando-se ao plano da exceção, como hipótese extrema, a decisão em substituição às partes. Pouco a pouco o sistema de administração da justiça tem-se inclinado no sentido de buscar resolver as disputas afastando-se das formulas tradicionais previstas no ordenamento legal, tentando incorporar métodos interdisciplinares e multilaterais a fim de auxiliar na sua função de pacificação social.

No ano de 1976, realizou-se nos Estados Unidos, na cidade de St. Paul, Estado de Minnesota, um encontro denominado de *The Pound Conference*. Naquela ocasião, o professor Frank Sander, da Universidade de Direito de Harvard, apresentou, então, a proposta de se estabelecer no âmbito do Poder Judiciário americano o modelo denominado de *Multidoor Courthouse System* – Sistema das Múltiplas Portas, a fim de oferecer soluções de forma mais produtiva, rápida e mais acessível financeiramente ao cidadãos (SALES e SOUSA, 2011, p. 207). A ideia do tribunal multiportas estaria associada à criação de organizações multidisciplinares,

nas quais estariam à disposição do cidadão diversas modalidades de resolução dos conflitos (CORREA, 2016, p. 25)

Por esse sistema, a solução de conflitos deixaria de ser tratada por uma única via de acesso à justiça e as partes passariam por uma espécie de triagem para a escolha do método que melhor atendesse às suas necessidades ao procurarem o Poder Judiciário, considerando as suas peculiaridades (SILVA, NEVES e RANGEL, 2016), sob a premissa de que haveria, então, vantagens e desvantagens em cada caso específico, de maneira que a existência de várias possibilidades seria a situação ideal (SALES e SOUSA, 2011).

A Resolução CNJ nº 125, ao adotar como mecanismos centrais da política nacional de resolução de conflitos de interesse, a conciliação e a mediação, acaba por transformar as relações das partes envolvidas e estabelecendo novos parâmetros para a criação de uma mudança de paradigma no sistema de justiça como um todo. Mais ainda, essa política teria ainda a missão de qualificar-se de sorte a permitir ao cidadão “o acesso à ordem jurídica justa”, preconizada pelo Professor Kazuo Watanabe, sobretudo com a criação dos Centros Judiciários de Solução de Conflitos – CEJUSCs, inspirado nesse sistema multiportas, nos quais além dos serviços de justiça típicos poderia o cidadão receber orientações diversas inclusive em outras áreas como a assistência social e cidadania (LUCHIARI, 2011).

A criação de Resolução 125/2010 do CNJ partiu do pressuposto de que incumbe ao Judiciário o estabelecimento de uma política pública de tratamento adequado dos conflitos de interesses, estimulando, apoiando e difundindo a organização e o aprimoramento de práticas já adotadas pelos tribunais nos mais diversos campos da autocomposição:

Com a Resolução 125 do Conselho Nacional de Justiça, começa-se a criar a necessidade de tribunais e magistrados abordarem questões como solucionadores de problemas ou como efetivos pacificadores – a pergunta recorrente no Poder Judiciário deixou de ser “como devo sentenciar em tempo hábil” e passou a ser “como devo abordar essa questão para que os interesses que estão sendo pleiteados sejam realizados de modo mais eficiente, com maior satisfação do jurisdicionado e no menor prazo” (CNJ, 2015, p. 37)

Pela sistemática instituída, aos órgãos judiciários cabe a missão de oferecer aos cidadãos, antes da sentença, a possibilidade de resolução consensual do conflito de interesses, além de receber atendimento e orientação. Em linhas gerais essa política está estruturada em forma de tripé, tendo no ápice o CNJ, com atribuições de caráter geral e nacional, seguido dos Núcleos Permanentes de Métodos Consensuais de Solução de Conflitos (NUPEMECs) de cada tribunal e, em sua face mais ampla, os Centros Judiciários de Solução de Conflitos e Cidadania (CEJUSCs).

Nos CEJUSCs⁹ os conciliadores, mediadores e demais colaboradores em conjunto com os servidores do Tribunal realizam a triagem dos casos, considerando sua distribuição por três setores: setor pré-processual, setor processual e um setor de solução de conflitos de cidadania. A fase pré-processual, antecede a distribuição do processo e em caso de acordo, o termo assinado pelas partes assume a validade de título executivo. Caso a tentativa de conciliação venha a ser infrutífera, as partes são aconselhadas a encaminhar seu conflito para solução judicial. Na fase processual as sessões de conciliação, realizadas por conciliadores e mediadores cadastrados, podem substituir a audiência de conciliação dos Juizados Especiais ou do Código de Processo Civil. No setor de cidadania são oferecidos serviços relacionados à obtenção de documentos, assistência social e esclarecimentos procedimentais.

A Resolução CNJ 125 também prevê a criação e oferecimento de cursos de capacitação e treinamentos para servidores, conciliadores e mediadores, segundo os parâmetros estabelecidos pela Lei 13.140/2015 (Lei de Mediação) e no Novo Código de Processo Civil, oferecidos por entidades reconhecidas pela Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados (ENFAM) e com realização obrigatória de estágio supervisionado¹⁰. A remuneração dos servidores é custeada

⁹ Art. 9º Os Centros contarão com 1 (um) juiz coordenador e, se necessário, com 1 (um) adjunto, aos quais caberão a sua administração e a homologação de acordos, bem como a supervisão do serviço de conciliadores e mediadores. Salvo disposição diversa em regramento local, os magistrados da Justiça Estadual e da Justiça Federal serão designados pelo Presidente de cada tribunal dentre aqueles que realizaram treinamento segundo o modelo estabelecido pelo CNJ, conforme Anexo I desta Resolução. (Redação dada pela Emenda nº 2, de 08.03.16)

¹⁰ O mediador deve ser formado em instituição de ensino superior há pelo menos dois anos para, então, submeter-se à capacitação de que trata a Resolução CNJ n. 125/2010 (artigo 11 da Lei de Mediação). In:

pelas partes e o CNJ mantém em seu portal o Cadastro Nacional de Mediadores Judiciais e Conciliadores (CCMJ)¹¹.

A política nacional resolução de conflitos de interesse, prevê ainda a realização de Fóruns de Coordenadores de Núcleos, a fim de estabelecer diretrizes para atuação dos conciliadores, conteúdos programáticos para os cursos de conciliação e outros assuntos de interesse e as Câmaras Privadas de Conciliação e Mediação, que também podem realizar mediações e conciliações incidentais aos processos judiciais.

Recentemente ainda, com a criação do Índice de Conciliação, que passou a ser incluído no Relatório Justiça em Números a partir do ano de 2016, para efeito de estatística de produtividade, as sentenças homologatórias prolatadas CEJUSCs deverão ser contabilizadas e os dados encaminhados ao CNJ¹².

A análise empírica das iniciativas vencedoras do Prêmio Conciliar é Legal, como ser verá adiante, revela que muitas delas se desenvolveram a partir dos CEJUSCs, a exemplo dos prêmios concedidos aos projetos Mídia e Mediação, que desenvolveu plataformas de mídia para a realização de mediação de conflitos trabalhistas, o projeto “Justiça sin Fronteras” dedicado à questão da imigração no Estado de Roraima e o projeto Pautões de Conciliação Facilitada, desenvolvido pelo CEJUSC de Mossoró. O número de CJUSCs vem crescendo gradativamente na Justiça Estadual e saltou de 362 unidades em 2014 para 982 CEJUSCs no ano de 2017 (CNJ, 2018, p. 137).

O apanhado histórico desenvolvido nesse capítulo revela que a análise da premiação concedida por meio do Prêmio Conciliar é Legal se insere num contexto amplo e profundo de discussões e reflexões relacionadas à busca de alternativas para modernização, aprimoramento e inovação no Poder Judiciário, que vem se desenvolvendo de há muito, tanto na academia, quanto na adoção de políticas judiciárias. É a partir da apreensão desse fenômeno, por meio do estudo dos seus impactos, avaliação dos seus resultados e monitoramento do seu desenvolvimento, que se poderá para o futuro corrigir eventuais desvios de percurso, incentivar a

¹¹ In <http://www.cnj.jus.br/programas-e-acoas/conciliacao-e-mediacao-portal-da-conciliacao/quero-ser-um-conciliador-mediador>. Acesso em 02/09/2019

¹² Redação dada pela Resolução nº 290, de 13.8.19

disseminação de práticas exitosas e validar procedimentos de incentivos como a própria instituição de concursos e premiações.

Contudo, para o desenvolvimento de alguns aspectos da análise empírica desenvolvida neste trabalho, ainda é preciso se investigar com mais vagar qual seria a importância dessas premiações para o setor público e em que medida a discussão sobre inovação poderia contribuir para a compreensão do encaminhamento que vem sendo dado pelo CNJ em relação às premiações concedidas no contexto do Movimento pela Conciliação e da política judiciária nacional de tratamento adequado dos conflitos de interesse no âmbito do Poder Judiciário, instituída pela Resolução CNJ n. 125. Assim, no capítulo seguinte, essas questões serão abordadas, partindo-se do próprio conceito de inovação em direção à compreensão de quais seriam alguns dos seus indutores e determinantes, em busca de alguns parâmetros a serem aplicados particularmente às iniciativas selecionadas neste trabalho.

A compreensão de algumas das variáveis que eventualmente possam impactar na estruturação e elaboração de modelos vocacionados a oferecer alternativas para a solução dos multifacetados problemas relacionados ao acesso à justiça e seus desdobramentos empresta as iniciativas como a realização de premiações um valor relevante no cenário dos debates sobre possíveis aprimoramentos no sistema de justiça. É sob essa premissa, que a discussão sobre a inovação no setor público e seu processo de construção pode de alguma forma acrescentar contribuições importantes à implementação de políticas judiciárias dessa natureza.

CAPITULO 2 – INOVAÇÃO NO SETOR PÚBLICO E IMPORTÂNCIA DA PREMIAÇÕES

2.1. Conceito de Inovação

O termo inovação de maneira geral é utilizado de maneira intuitiva para designar o “novo”, o original, o inédito ou o inusitado. Nesse sentido, pode-se afirmar que toda inovação toma forma pelo desenvolvimento de um processo com algumas etapas mais ou menos previsíveis que se perfazem pela proposição de uma ideia, sua aceitação, seu desenvolvimento e sua implementação a se concretizar por meio do aprimoramento de algum processo, produto ou serviços.

Não raro, a inovação também é associada à criatividade. Para Stumpf, (2008), entretanto, esses conceitos não se confundem, porque a criatividade estaria relacionada ao plano das ideias, enquanto a inovação teria por traço distintivo a sua efetiva aplicação, a sua utilidade. Originalmente, o conceito de inovação estava de forma geral relacionado ciência e tecnologia, conforme referem Ferrarezi e Amorim (2007) e, em certa medida, denotava a própria inovação tecnológica em sentido estrito, de forma que a apenas a partir de estudos mais dedicados ao tema é que essa percepção foi se ampliando e se adequando ao outros campos de estudo.

Um dos pioneiros no estudo da inovação é o economista Joseph Schumpeter¹³, que desenvolveu seus estudos a partir de uma análise da produtividade no sistema capitalista, segundo as características relacionadas aos meios de produção, lucro e criação de crédito. Para o autor, o processo de desenvolvimento das inovações é dinâmico e as tecnologias vão sendo substituídas sucessivamente, de forma a caracterizar o que ele chama de “destruição criativa”, de modo que, com a inovação destroem-se hábitos de consumo e investimento antigos e criam-se novos (PAIVA, CUNHA, *et al.*, 2018).

¹³ Joseph Alois Schumpeter (1883-1950) desenvolveu a teoria da "destruição criativa", que o processo de mudanças constantes que impulsionam a inovação no sistema capitalista.

Com base no conceito de Schumpeter (OLIVEIRA, SANTANA e GOMES, 2014), o Manual de Oslo define inovação como sendo:

[...] a implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou um processo, ou um novo método de marketing, ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas (OCDE, 2005, p. 55)

Após Schumpeter, a inovação foi gradualmente ganhando ênfase também em relação aos serviços e se vinculando, de forma geral, a melhorias em processos organizacionais e à implementação de novos produtos, procedimentos, serviços, políticas ou sistemas, sempre representada pela percepção de descontinuidade com o passado (CUNHA, 2017). Esse conceito, então, passou a ser discutido também pela perspectiva dos serviços públicos, tendo em vista que as inovações nesse setor *“geralmente configuram-se como novos métodos, arranjos estruturais e processos de trabalho, que contribuem para aumentar a eficiência na prestação de um serviço”* (SOUSA e GUIMARÃES, 2014, p. 83).

Para Cassiolato e Lastres (2000) o cenário internacional e os avanços nos processos produtivos tem conduzido ao desenvolvimento da capacidade inovativa. Se particularmente na iniciativa privada, a inovação é um fator de sucesso desde a teoria schumpeteriana, no setor público também tem havido crescente pressão sobre os governos para inovar. Assim, sem que se perdesse de vistas o protagonismo do setor privado, o papel das organizações e das políticas públicas foi se reposicionado em relação à inovação, no sentido de se reinterpretar o papel do Estado, frente à globalização e o aumento vertiginoso das demandas sociais, sobretudo, a partir do salto tecnológico desencadeado com a quarta revolução industrial.

As organizações públicas passaram a se empenhar cada vez em fomentar práticas inovadoras como uma reação às incessantes mudanças nos mais diversos setores da economia, da política e da sociedade moderna, unida em rede e povoada por um número cada vez maior de expectativas por parte dos cidadãos, diante de problemas cada vez complexos, transversais e incertos a desafiar o setor

público em prover políticas inovadoras. Conforme destacam Ferrarezi e Amorim (2007) o termo inovação atualmente tem um sentido amplo, em torno do qual não há um consenso claro sobre o seu significado, mas uma valoração positiva é a ele atribuída, relacionando o ao conceito de avanço e ao de modernização planejada das organizações, em busca de melhores resultados.

Para a pesquisa desenvolvida neste trabalho, se adotará o conceito de inovação oferecido pela Comissão Europeia (2013) segundo a qual a inovação pode ser definida como “*o processo de geração e implementação de novas ideias com vistas à criação de valor para a sociedade, com foco interno ou externo à administração pública*” (pag. 5).

Essas reflexões e conceitos revelam a crescente preocupação de estudiosos e organizações públicas em buscar alternativas para o enfrentamento de um número crescentes de demandas inseridas em contextos cada vez mais complexos e multifacetados e de contornos pouco definidos. No contexto em que novos problemas exigem novas formas de engajamento, a reorganização do papel da administração pública é medida que parece inevitável a fim de se oferecer melhores serviços aos cidadão e políticas públicas que proporcionem melhores resultados.

2.2. A importância da Inovação no Setor Público

Conforme visto, na iniciativa privada a inovação, grosso modo, está associada à competição e ao lucro, enquanto no setor público seus objetivos estão relacionados à otimização de processos e recursos disponíveis. Ainda assim tanto em um setor, quanto em outro ela se mostra como importante ferramenta a impulsionar a manutenção e o desempenho organizacional. Como bem ponderam Oliveira e Santos Júnior (2017), compreender os impactos das mudanças decorrentes de um processo de inovação no setor público é fundamental para o atendimento da missão dos seus órgãos, sobretudo em razão da primazia do interesse público a prevalecer sobre perspectivas individuais.

Para Cunha (2017), a importância do estudo da inovação no setor pública adquire ainda mais importância quando há uma aproximação das discussões sobre o tema entre os ramos da tecnologia e das ciências sociais:

[...] inovação no setor público – ou inovação em governo – transformou-se em objeto de estudo e em uma nova agenda para a gestão pública a partir do momento em que tanto a teoria mais própria da inovação tecnológica ou industrial (e organizacional) quanto ramos das ciências sociais passaram a enxergar canais efetivos a legitimar um debate do gênero. Isto significou reconhecer que inovação também pode se constituir em um valor intrínseco a organizações que não objetivam primeiramente o lucro, como as governamentais (CUNHA, 2017, p. 55)

De fato, conforme sugere o autor, a inovação no setor público insere-se em um substrato amplo e complexo em que a realidade dificulta a percepção imediata de problemas e potenciais soluções e, por essa razão, para além do avanço teórico multidisciplinar sobre tema, vem se ampliando a participação de atores externos como organismos internacionais, acadêmicos e estudiosos na discussão sobre o assunto. Em relatório preliminar sobre a inovação no serviço público no Brasil, a OCDE (2019) relaciona a compreensão do sistema de inovação à crença dos seus próprios atores na capacidade de inovar, de sorte que, tanto incentivos aos servidores, quanto eventuais intercorrências nas estruturas do serviço parecem estar correlacionadas:

A inovação é, em parte, sobre o que é possível - sobre imaginar e depois perceber novas e diferentes possibilidades. Portanto, a compreensão de um sistema de inovação do setor público exige compreender o que os atores dentro dele acreditam, já que isso molda o que é possível tanto quanto as estruturas, processos e regras formais. Todo o apoio e intervenção para ajudar os servidores públicos a inovar não fará diferença, a menos que os atores acreditem que podem, devem e são capazes de inovar. Assim, é importante entender a experiência de inovação no serviço público (OCDE, 2019, p. 5).

Para Motta (1997) a efetividade da inovação no ambiente organizacional estaria tão intimamente relacionada aos valores das pessoas, porque indivíduo e

organização são produtos de um contexto social, portanto a formulação de qualquer proposição de mudança ou incentivos pressuporia o conhecimento dos objetivos organizacionais. Djellal e colaboradores (2017) acrescentam ainda no contexto dos fatores impactantes sobre as inovações, as crises econômicas e as alterações demográficas, que também impactariam o processo de inovação nos serviços públicos pressionando a racionalização da produção e suscitando esforços para redução das despesas sociais.

Oliveira e Santos Júnior (2017) a propósito, enfatizam, que em situações de crise, é comum se ampliarem os incentivos, ao menos em nível retórico, relacionados à inovação no setor público, sob o jargão da prestação de serviços melhor qualidade. Entretanto, sendo a literatura acadêmica sobre esse tema ainda incipiente, se faz necessária a realização de trabalhos com acompanhamento, monitoramento e avaliação dos processos inovatórios no setor público, sob pena de que esse esforço venha a se perder, ao menos em parte, quando a inovação passa ser entendida, por si só, como um avanço, independente do curso que venha a imprimir na organização.

Nesse sentido, aliás, a OCDE¹⁴ (2019) chama atenção para o fato de que, embora a inovação já venha acontecendo nos governos, ela tem ocorrido em muitos casos de forma reativa ou oportunista, em detrimento de propostas estratégicas. Por essa razão, cada vez mais, as organizações governamentais estariam ficando para trás no ritmo e na direção de mudanças que ocorrem fora do setor público. Assim, os governos podem e devem fazer melhor, colocando e realocando a inovação, para que deixe de ser uma atividade esporádica e venha a se tornar uma rotina sistêmica, frente aos desafios atuais e futuros:

[...] é justo dizer que todos os governos ainda estão aprendendo sobre como melhor apoiar e incentivar a inovação no setor público. Não há

¹⁴ O documento apresenta as conclusões preliminares da equipe de revisão por pares da OCDE. Ele complementa e considera a recente Revisão do Governo Digital (2018b) e uma análise concomitante sobre competências de inovação e liderança na alta administração pública do Brasil (OCDE, 2019 a ser publicada). As opiniões e constatações expressas neste documento serão discutidas, detalhadas e justificadas no relatório final sobre o Sistema de Inovação do Serviço Público do Brasil, a ser publicado em 2019.

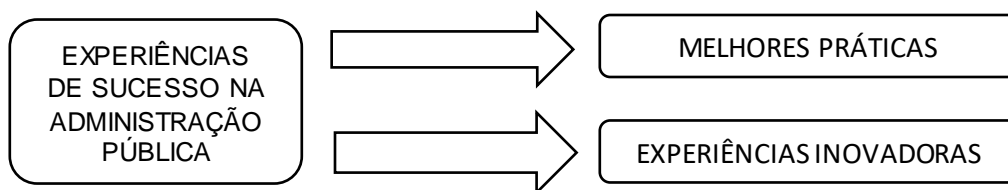
uma receita definida de como alcançar um sistema eficaz de inovação do setor público, ou seja, um sistema que de forma consistente e confiável desenvolva e forneça soluções inovadoras para as prioridades do governo e que atendam às necessidades existentes e emergentes dos cidadãos. Um sistema de inovação também é dinâmico, o que significa que uma mudança em uma área causará ou exigirá mudanças em outras. Além disso, o desempenho do sistema será tão forte quanto a parte mais fraca, já que o fator limitante define o teto para o que é possível. A natureza dinâmica e interdependente do sistema exige atenção e condução contínuas, para que o sistema proporcione o que é desejado e necessário (OCDE, 2019, p.1)

Na busca pelo aprimoramento dos serviços, enfatiza Spink (2003) o aspecto da busca por práticas exitosas, que possam de alguma maneira demonstrar caminhos alternativos e é nesse contexto, que se insere a discussão sobre a relevância dos concursos e premiações criados no setor público, como medida tendente a estimular as organizações, gestores e servidores no desenvolvimento de novos projetos, no aprimoramento criativo dos serviços e na adoção de medidas alternativas para enfrentamento dos desafios da administração pública ¹⁵.

Para o autor, ao se analisar as experiências bem-sucedidas na administração pública, haveria dois tipos de possíveis de abordagem: a das melhores práticas, as quais relacionariam padrões a ser seguidos e replicados e as experiências inovadoras, as quais se referem a práticas emergentes, em que não haveria o intuito de se definir o melhor, mas apenas se buscar ações válidas e enriquecedoras.

¹⁵ No Brasil, algumas pesquisas têm buscado estudar a inovação a partir da análise de iniciativas premiadas, como por exemplo, o Concurso Inovação na Gestão Pública Federal, promovido pela Escola Nacional de Administração Pública (Enap) e pelo Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MPOG), entretanto, no âmbito do Poder Judiciário, em particular, não há na literatura academia um número expressivo de estudos que correlacionem inovações a concurso e premiações.

Figura 2 – Representação das experiências de sucesso na administração pública, segundo Spink.



Fonte: Elaboração própria com base em Spink

Essas reflexões, segundo Oliveira e Junior (2017) embora representem importantes contribuições para a compreensão do processo evolutivo organizacional na cultura de inovações no serviço público não representam algo positivo em si, mas podem contribuir para a geração de valor no setor público, tornando possível enfrentar desafios e melhorar o bem-estar da população em geral. Sob essa perspectiva, pode-se dizer que os governos ainda estão aprendendo como apoiar e incentivar a inovação no setor público, como alcançar um sistema eficaz de inovação, de forma consistente e confiável, que desenvolva e forneça soluções inovadoras para a sociedade e atendam às necessidades dos cidadãos.

Os prêmios e reconhecimentos reforçam comportamentos positivos, melhoram o nível de engajamento entre servidores, identificam áreas de melhoria e criam coesão e motivação para o trabalho. A diversificação de prêmios dedicados a avaliação e reconhecimento de medidas inovadoras e tendentes a reduzir os gargalos da administração pública demonstra a importância e a utilidade e desses incentivos a alavancar a melhoria da gestão na prestação do serviço público. Rodrigues e colaboradores (2014), analisando alguns fatores motivacionais no setor público, observam que um dos principais, associado ao empenho e dedicação dos servidores, estaria relacionado à importância que o serviço público possui perante a sociedade e para o bem comum. Assim, o estabelecimento de premiações, para além de um incentivo ao engajamento e à criatividade dos servidores, também parece ser uma medida de reconhecimento da importância do serviço prestado ao cidadão.

Nassuno (2002) chama atenção ainda para o fato de que as premiações possibilitam identificar experiências bem sucedidas, que podem apoiar os dirigentes na solução de problemas e também tem se constituído numa espécie de "radar" para captar o processo de mudança em curso no setor público e suas principais tendências.

Segundo Farah (2007), o estudo e avaliação das premiações instituídas no setor público e mais particularmente pelo CNJ como órgão encarregado de fomentar e incentivar adoção de políticas públicas no âmbito do Poder Judiciário adquire especial relevância, em razão da contribuição que a realização desses concursos pode efetivamente oferecer para a inovação nos serviços e melhorias na qualidade e tempo da prestação jurisdicional.

No Brasil, alguns estudos têm buscado compreender o movimento evolutivo da inovação no serviço público a partir da análise de iniciativas premiadas nos mais diversos concursos criados pelas instituições públicas, aonde haveria uma maior probabilidade de se apresentarem ideias novas. Como exemplo dessas premiações se poderia citar o Prêmio Innovare, dedicado a identificar, divulgar e difundir boas práticas para o aprimoramento da Justiça; o concurso Inovação, promovido pela Escola Nacional de Administração Pública – Enap, dedicado às inovações na administração federal e o Prêmio Belmiro Siqueira de Administração, relacionado à produção científica na área de administração o Congresso de Inovação no Poder Judiciário, realizado pela Associação Brasileira de Lawtechs e Legaltchs e os Programa de Gestão Pública e Cidadania, coordenado pela Fundação Getúlio Vargas. Ferrarezi e Amorim (2007) consideram que a realização desses concursos pode estar associada à uma certa convicção de que a premiação de práticas inovadoras poderia incentivar a modernização da gestão, aumentar a governança das políticas públicas e imprimir transformações relevantes em relação ao papel do Estado.

2.3. Indutores e Determinantes de Inovação no Setor Público

Conforme antevisto, a avaliação e o monitoramento de política públicas é questão central para o aprimoramento dos serviços, orientação dos investimentos, economia de recursos, estabelecimento de prioridades e fixação de metas e objetivos. Por meio do monitoramento se identificam falhas no curso da execução das ações e pela avaliação é possível se extrair um diagnóstico sobre os efeitos esperados pela implementação da política (PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA, 2018). Para Rua (2000), a avaliação orientada para a inovação deve ocorrer quando há pouco conhecimento

sobre o encaminhamento da política, a fim de se analisar sua coerência, interpretar seus resultados e consequências e se propor aperfeiçoamentos que se fizerem necessários.

Nesse sentido, a autora aponta para duas dimensões do processo de avaliação formal que devem ser observadas: a dimensão técnica, relacionada à produção e coleta de dados e informações; e a dimensão valorativa, na qual haveria uma ponderação do acervo produzido, com o objetivo de se extrair conclusões, visando o aprendizado, a adoção de decisões mais acertadas e o amadurecimento da gestão. Esse processo, prossegue, não possui uma metodologia específica, podendo valer-se de diversos métodos de diagnóstico e análise, técnicas de coleta de dados e instrumentos:

A experiência tem ensinado que a avaliação ganha precisão quando recorre a dados quantitativos e qualitativos, combinando abordagens em extensão e em profundidade. Por outro lado, a mesma experiência tem mostrado que há alguns cuidados imprescindíveis à qualidade das avaliações (RUA, 2000, p. 22).

Para eleição das variáveis que poderão contribuir para a análise das premiações selecionadas na amostra desta pesquisa optamos por buscar na literatura alguns dos principais indutores à inovação do setor público. Segundo Brandão (2012) os indutores influenciam positivamente as atividades inovadoras e são importantes para a formulação de políticas públicas em razão do princípio da eficiência a permear o setor público, na busca pelo melhor equilíbrio possível entre gastos e qualidade dos serviços prestados.

Ferrarezi e Amorim (2007) ao analisarem inovações premiadas no período 1996 a 2006 no Concurso Inovação, promovido pela Escola Nacional de Administração Pública – ENAP, agruparam as iniciativas por órgãos, áreas temáticas e critérios utilizados na avaliação para seleção das iniciativas, a fim de compreender em que medida as mudanças e reformas ocorridas no ambiente político nesse período poderiam ou não se refletir na participação dos órgãos federais no concurso bem como no conteúdo das propostas concorrentes.

As principais dimensões temáticas identificadas a partir do número de inscrições foram o atendimento ao cidadão, a gestão da informação¹⁶, o planejamento, a gestão estratégica, o desempenho institucional e, finalmente, a gestão e desenvolvimento de pessoas. A concentração nessas dimensões temáticas, se justificaria, ao menos em parte, em razão de que tais áreas seriam “temas paradigmáticos da nova gestão pública”, os quais serviram como importantes estímulos à inovação no setor público, principalmente, nos órgãos dedicados à prestação direta de serviços.

Em contrapartida, as áreas temáticas que tiveram menor desempenho na pesquisa foram aquelas relacionadas à inovações nas áreas de gestão financeira e orçamentária e “arranjos institucionais para coordenação na implementação de políticas públicas” (2007, p. 30), em razão de uma maior rigidez no processo orçamentário e uma possível persistências de antigos traços do controle de custos, advindos do período inflacionário da economia.

Segundo os autores, a análise realizada permitiu concluir que a inovação no setor público estaria associada à clareza das diretrizes e objetivos das políticas de gestão que, para além da instituição de premiações e estímulo às inovações, deve buscar obter a compreensão da dinâmica envolvida no processo, além de avaliar os resultados obtidos e o impacto dessas ações.

Oliveira, Santana e Gomes (2014) consideram que para a compreensão da inovação no setor público é necessário se considerar os seus “mecanismos de incentivos”, os quais seriam menos claros e mais tênues que no setor privado, onde prevalece o lucro como principal força motriz da inovação. Assim, no setor público, ganhos econômicos decorrentes de inovações estariam mais associados a resultados positivos para a sociedade, do que a retornos financeiros para o Estado.

Sob esse prisma, analisando 98 iniciativas premiadas pelo Concurso Inovação entre os anos de 2004 a 2012, os autores estabeleceram uma matriz para análise da amostra, em que classificaram as inovações quanto ao *ambiente* (interno, externo, ambos); *tipo de inovação* (nova para a sociedade, nova para a organização,

mudança de rotina); *capilaridade* (conjunto da população, população específica, necessidade interna, população específica + necessidade interna; conjunto da população + necessidade interna) e *fatores de sucesso* (decisão política e ou dos dirigentes, engajamento/comprometimento da equipe envolvida, disponibilidade de recursos, participação do setor privado, participação de universidades e centros de pesquisa, participação de outros órgãos e/ou atores, exceto setor privado e academia, outros).

O trabalho dos autores, em certa medida, dando continuidade à pesquisa de Ferrarezi e Amorim teve por foco a compreensão das dinâmicas associadas ao processo de inovação no setor público, buscando-se estabelecer uma distinção em relação ao setor privado, a partir de uma reflexão sobre as características e limites do bem público e dos conceitos de excelência e rivalidade em relação aos demais bens.

Os resultados obtidos no estudo indicaram que as iniciativas premiadas, de maneira geral, possuem alto grau de sustentabilidade e em grande parte se dedicaram a melhorias no ambiente interno às próprias organizações, como indicativo de um esforço de ajuste do próprio meio, anterior à prestação do serviço à população. Quanto aos fatores de sucesso, predominou na amostra a noção de que o comprometimento das equipes seria o fato mais importante, além da participação de atores externos e parcerias.

Sousa Ferreira e colaboradores (2015) também analisaram 323 iniciativas premiadas no período de 1995 a 2012 pelo Concurso Inovação promovido pela ENAP e categorizaram a amostra em quatro tipos de inovação: produto, processo, organizacional e de comunicação, com base no Manual de Copenhagen.

Por esse modelo de classificação, o estudo revelou que em sua maioria, as iniciativas vencedoras do Prêmio Inovação no período analisado estavam relacionadas a inovações do tipo organizacionais, envolvendo a implementação de mudanças nas rotinas de trabalho, gestão interna das organizações e programas de aprimoramento, aprendizado e capacitação orientados para melhorias na qualidade do serviço e satisfação dos usuários dos serviços públicos oferecidos. Em segundo lugar, se destacaram as inovações nos processos, caracterizadas por melhorias nos

métodos de produção e provisão de produtos e serviços, como medidas tendentes à melhoria na qualidade dos serviços a custos menores.

Por fim, esse estudo classificou em terceiro e quarto lugar, respectivamente, as inovações nas áreas de comunicação, as quais estariam relacionadas a novos métodos para influenciar o comportamento dos indivíduos e outras organizações e as inovações em produtos, caracterizadas pela introdução de novos produtos ou serviços ou relevantes aprimoramentos em serviços existentes.

A par desse quadro, os autores acabam por concluir que a adequação das 323 iniciativas analisadas a uma das quatro tipologias estabelecidas pelo Manual de Copenhague permite se validar a adaptação desse modelo teórico na análise de inovações à amostra do estudo, chamando atenção, ainda, para o fato de que a identificação de um considerável quantitativo de inovações na área de comunicação sugere que talvez o setor público não seja de fato deficitário de inovações, mas de processos analíticos adequados para identificação e medição dos tipos de inovação existentes.

Cavalcante e Camões (2017), ao analisarem os fatores determinantes da inovação a partir das práticas inscritas e premiadas no Concurso Inovação entre os anos de 2007 a 2015, ampliaram ainda mais o leque de variáveis a serem consideradas no setor público incluindo área temática, setor político, estágio, modelo de decisão, tipo, distribuição geográfica, objetivos, resultados e, em especial, quais seriam os principais fatores de influência (indutores e facilitadores).

Para tanto, os autores classificaram alguns fatores de influência das práticas inovadoras no setor público sob os prismas *ambiental* (necessidade externa, cooperação interorganizacional, isomorfismo, competição, aspectos regulatórios), *organizacional* (disponibilidade de recursos, tipo de liderança, aversão ao risco/espço para aprendizado, incentivos e premiações e estrutura organizacional), *individual* (autonomia funcional, condições profissionais, reconhecimento, criatividade, comprometimento/satisfação, receptividade às inovações) e *aspectos característicos* (facilidade de implementação, vantagem relativa em relação a processo/serviço anterior, compatibilidade com a organização, replicabilidade e custo-benefício)

entendidos como sendo fatores determinantes, ocupantes de papéis centrais nos debates sobre a capacidade de inovação das organizações públicas.

Sob esse prisma, os autores observaram que a adoção de inovações no setor público decorre de uma combinação desses fatores de influência (ambiental, organizacional, individual e aspectos característicos), sendo as iniciativas impactadas em diferentes níveis, segundo suas características, havendo uma relativa preponderância naquelas em que se identifica maior vantagem relativa em relação aos processos/serviços anteriores, custo benefício, disponibilidade de recursos, cooperação e liderança.

No cenário internacional, segundo a Comissão Europeia (2011), outros fatores podem apresentar influência sobre o processo de inovação nas organizações como, por exemplo, o processo de tomada de decisão (CAVALCANTE e CAMÕES, 2017), o qual no contexto do desenvolvimento e implementação das inovações organizacionais, poderia ser organizado segundo o processo de tomada de decisão em *top-down*, *horizontal*: *bottom-up* (ver a Tabela 1).

A Comissão Europeia (2013) também publicou um estudo sobre inovação no setor público, no qual separa seus fatores de influência em *internos*, *externos* e *políticos*.

Os dois fatores internos mais importantes estariam relacionados a recursos humanos (educação, treinamento, incentivos à inovação, gestão e liderança) e à burocracia, estrutura organizacional e cultura da inovação. Tais fatores estariam associados a melhorias internas que resultassem em maior eficiência e produtividade de forma a impactar positivamente na performance e desempenho no serviço prestado, como por exemplo, novos modelos de governança e reorganização dos serviços.

Em relação aos fatores externos, se destacariam a realização parcerias público-privadas, coparticipação e envolvimento de usuários dos serviços, boas práticas internacionalmente validadas e premiações às práticas inovadoras. Nessa perspectiva, estariam relacionados os programas e serviços públicos essenciais como

saúde, educação, meio ambiente e assistência social e os arranjos legais, financeiros e organizacionais implementados para a melhoria no fornecimento desses serviços.

Finalmente, os fatores políticos seriam aqueles relacionados a disponibilidade orçamentária e regulamentação legal. Nessa abordagem, o estudo aponta que as inovações no setor público alcançam melhores resultados quando combinam fatores internos, externos, políticos, institucionais e administrativos.

A OCDE (2018), por sua vez, desenvolveu um modelo para entender as variáveis que impactam no desempenho das inovações do setor público, incluindo as características do sistema, cenários futuros, identificação de possíveis áreas de oportunidades e exploração e compreensão do contexto histórico do que levou ao atual sistema a partir de três níveis de análise: individual, organizacional e sistêmico.

Em *nível individual*, a tipologia proposta pela OCDE se refere as iniciativas tomadas por sim mesmo, a fim de se avaliar a noção de inovação em nível prático. Já no *nível da organização*, a abordagem busca a compreensão das inovações no contexto do conjunto de processos em andamento e, finalmente, no *nível do sistema*, a avaliação se daria pela perspectiva das interações entre os diversas instituições e organizações, bem como pela interseção de estruturas, conhecimento, processos e campos de atividade.

Nessa perspectiva, haveria a possibilidade de que os próprios participantes do sistema pudessem ter percepções de como influenciar, direcionar e avaliar o próprio sistema, compreendendo o seu papel nele de forma dinâmica e contribuindo ainda para eventuais melhorias, independentemente do contexto.

Manley (2006) ao analisar cerca 20 casos entre os anos de 2004 e 2005 a fim de identificar alguns indutores e obstáculos à inovação na Austrália, chega a um modelo que, em termos mais genéricos, aborda o tema sob cinco perspectivas: em nível mais amplo, as inovações se dividiriam em *organizacional* e *tecnológica*; sucessivamente, a inovação também poderia se estabelecer por meio de melhorias nos arranjos institucionais existentes, por meio de novos arranjos ou ideias inéditas, pelo desenvolvimento de novos produtos, processos ou métodos ou pelo incremento ou ruptura radical com arranjos institucionais existentes. Em qualquer das

perspectivas, todavia, tais iniciativas conduziriam a melhorias e vantagens competitivas.

Ao final do estudo, o autor sugere que alguns dos indutores de inovação estão relacionados às necessidades dos clientes e aos desafios emergentes de situações críticas. Portanto, uma estratégia que poderia fazer frente a esse quadro estaria na construção de parcerias e na disseminação de ideias, com vistas ao desenvolvimento de vantagens colaborativas entre os setores de serviços, indústrias, governo e centros de pesquisa (MANLEY, 2006).

Castro e Guimarães (2019), analisando, particularmente, as dimensões da inovação em organizações de justiça com base no institucionalíssimo organizacional e na teoria da inovação, propuseram um modelo teórico metodológico baseado em cinco dimensões: ambiente institucional, recursos organizacionais, relações de cooperação, liderança e comportamento inovador. Segundo os autores, esse modelo privilegiaria uma visão integradora e não linear do processo de inovação, a partir de diferentes níveis de análise, por considerarem as influências de relações interdependentes entre fatores institucionais, organizacionais e individuais, que podem impulsionar ou restringir propostas inovadoras, a depender do papel que venham a assumir.

Embora esse modelo não tenha sido testado empiricamente, os autores consideram que ele representa um avanço importante para uma melhor compreensão de alguns dos fatores que influenciariam o processo de inovação no Poder Judiciário, porque permitiria se romper com uma “visão simplista do processo de inovação” em direção a um arquétipo mais integrador, no qual a complexidade das inter-relações entre informação, conhecimento e interesses coordenados nas organizações estaria articulado no arranjo proposto.

Conforme se depreende, há na literatura uma grande diversidade de indutores e determinantes relacionados à inovação no setor público e privado. Brandão e Bruno Faria (2013) consideram que a produção de periódicos no Brasil ainda está em estágio pouco avançado, mas no cenário internacional, a produção científica já estaria mais consolidada, sobretudo, sob as perspectivas que analisam a inovação no setor público a partir de fatores ambientais, organizacionais e gerenciais.

Para os autores, o estímulo à inovação no setor público se justifica pela amplitude de sua contribuição para a macroeconomia, em razão do compromisso pelo oferecimento de serviços de qualidade, pela a necessidade de definição das políticas de fomento à inovação no setor privado, além da busca de satisfação do usuário e aumento de confiança nas instituições públicas.

Os diversos estudos desenvolvidos a partir da análise de inovações no setor público permitem se entrever que, em linhas gerais, o movimento em busca de alternativas viáveis e criativas para enfrentamento dos desafios característicos da administração pública tem adquirido maior projeção ao longo dos anos e vem recebendo, cada vez mais, a devida atenção de estudiosos e especialistas interessados em compreender, classificar, quantificar e avaliar as inovações no setor público. Alguns desses parâmetros, ora emergentes de estudos adaptados à realidade do setor público brasileiro, ora provenientes de tipologias aceitas internacionalmente, parecem ir abrindo caminho para a melhor compreensão das inovações nas mais diversas áreas do setor público.

Neste trabalho, o Prêmio Conciliar é Legal será analisado sob três perspectivas:

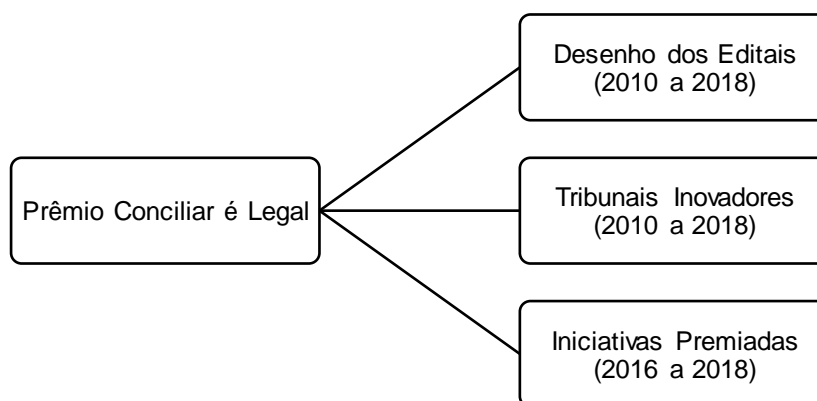


Figura 3 – Esquema geral de análise do Prêmio Conciliar é Legal
Fonte: elaboração própria

Inicialmente, a fim de se elaborar um *desenho* que permita compreender a trajetória da premiação ao longo de suas 9 edições serão analisados os regulamentos de cada ano e suas principais alterações, particularmente, em relação aos temas propostos, às categorias e o número de iniciativas premiadas. Esse aspecto da pesquisa se mostra relevante, na medida em que permite se explorar o

processo evolutivo da premiação, suas alterações e as propostas que foram melhor assimiladas pelos participantes.

A seguir, a partir dos dados disponíveis sobre os *tribunais vencedores*, será analisada a participação dos tribunais dentro de cada um dos seus respectivos segmentos de justiça (estadual, federal, trabalho) na premiação. Essa abordagem tem por objetivo estabelecer um perfil do concurso a partir da identificação e quantificação dos tribunais vencedores.

Finalmente, a amostra de 33 iniciativas vencedoras nos anos de 2016 a 2018 será classificada segundo alguns indutores de inovação aceitos na literatura em três categorias distintas: *modelo de decisão, tipo de inovação e objetivos e resultados*. Essa categorização permitirá se compreender de que forma as iniciativas vencedoras do Prêmio Conciliar é Legal se relacionam como algumas das principais teorias sobre inovação no setor público, segundo os estudiosos.

Tabela 1- Classificação de iniciativas segundo indutores de inovação

Dimensão	Categoria	Fonte
Modelo de decisão	<i>Top-Down</i>	(COMISSÃO EUROPÉIA, 2011; CAVALCANTE e CAMÕES, 2017), com adaptações do autor
	Horizontal	
	<i>Bottom up</i>	
Tipo de inovação	Inovação do Serviço	(MANLEY, 2006; OLIVEIRA, SANTANA e GOMES, 2014; SOUSA, FERREIRA, et al., 2015; CAVALCANTE e CAMÕES, 2017), com adaptações do autor.
	Inovação do Processo	
	Inovação Tecnológica	
	Inovação na Gestão	
Objetivos e Resultados Alcançados	Efetividade	(OLIVEIRA, SANTANA e GOMES, 2014; SOUSA, FERREIRA, et al., 2015; CAVALCANTE e CAMÕES, 2017; OCDE, 2018), com adaptações do autor.
	Eficiência	
	Qualidade	
	Economia	
	Demanda externa	
	Satisfação do usuário	
	Envolvimento social	

Fonte: elaboração própria

CAPÍTULO 3 – A TRAJETÓRIA DO PRÊMIO CONCILIAR É LEGAL

3.1. Introdução

O Prêmio Conciliar é Legal foi criado pelo CNJ em 2010, o qual é considerado um marco na consolidação do Movimento Nacional da Conciliação, em razão incorporação do projeto à agenda permanente dos tribunais para o desenvolvimento de soluções alternativas e a aprovação da Resolução n. 125/CNJ, que estabelece a Política Nacional Judiciária de tratamento adequado dos conflitos de interesses no Poder Judiciário (CNJ, 2010).

Com o slogan “*Conciliando a Gente se Entende*” escolhido para a realização da V Semana Nacional da Conciliação¹⁷, realizada entre os dias 29 de novembro e 3 de dezembro daquele ano, ocorreu a primeira edição do o Premio Conciliar é Legal, objetivando identificar, premiar e disseminar boas práticas autocompositivas ⁽¹⁸⁾ que contribuíssem para a efetiva pacificação de conflitos bem como para a modernização, rapidez e eficiência da Justiça Brasileira.

Richa (2012) em relação ao I Premio Conciliar é Legal, refere ainda que:

Trata-se de uma premiação que envolve boas práticas de conciliação e tem o intuito de integrar os projetos, de forma que sejam replicados de um tribunal para outro, além de contribuir para disseminar uma mudança de cultura judiciária, voltada para a resolução de conflitos (CNJ, 2010)

¹⁷ Em 9 de outubro de 2009 foi instituído o Comitê Gestor da Conciliação, cujas atividades ficaram sob a responsabilidade da Comissão de Acesso à Justiça e Cidadania, coordenado pela conselheira Morgana Richa, conforme Portaria n. 637/CNJ.

¹⁸ “Práticas autocompositivas são atividades inovadoras, criativas e com resultados comprovados, criadas e executadas por magistrados e tribunais, com o objetivo de melhorar a relação social de partes em disputa” (art. 1º, §1º, RCL).

Nesse sentido, além de identificar e disseminar essas boas práticas, o prêmio também teria por objetivos destacar bons exemplos de modernização, rapidez e eficiência observados na justiça brasileira, relacionando tais finalidades à satisfação do usuário, ao alcance social e à desburocratização dos tribunais.

Esperava-se como os resultados da V Semana Nacional de Conciliação que o CNJ viesse a estruturar um manual de boas práticas, a fim de divulgar ações de conciliação realizadas pelos tribunais, criando um modelo que valorizasse, divulgasse e expandisse tais práticas⁽¹⁹⁾. Segundo dados do Relatório Anual do CNJ, durante Semana Nacional de Conciliação de 2010, foram atendidas 702 mil pessoas, contabilizando-se mais de 375 mil audiências designadas, 303 mil realizadas, 140 mil acordos celebrados (média de 46,2% de êxito) e aproximadamente 800 milhões de reais apurados.

O prêmio tem como objetivo identificar, premiar e disseminar experiências que contribuem para a pacificação de conflitos, com rapidez, inovação e eficiência (CNJ, 2019). Nas palavras do presidente do Supremo Tribunal Federal e do Conselho Nacional de Justiça, Ministro Dias Toffoli, durante a cerimônia de premiação:

O alto índice de litigiosidade da sociedade brasileira exige que o Poder Judiciário capitaneie ações voltadas à superação da cultura do conflito pela cultura da paz, deixando para a estrutura judicial os casos de violação de direito não passíveis de recomposição pelos métodos consensuais, e que clamam por respostas rápidas e efetivas ²⁰.

Desde a sua criação, o concurso vem evoluindo ano após ano, ampliando o número de categorias premiadas e os critérios para sua concessão. Atualmente, entre as iniciativas premiadas pode-se identificar algumas dedicadas a temas bastantes relevantes como o programa “DNA Conciliado é Legal” (CNJ, 2019), que vem possibilitando a realização de exames de DNA gratuitos a cidadãos do município

¹⁹ Segundo o artigo 5º do Regulamento, a estrutura do Prêmio Conciliar é Legal seriam inicialmente composta pelo Grupo Gestor do Movimento pela Conciliação, que atuaria concomitantemente como comissão difusora, executiva e julgadora.

²⁰ Disponível em <http://www.tjes.jus.br/tjes-recebe-premio-do-cnj-por-inovacao-no-acolhimento-de-participantes-de-sessoes-de-mediacao/>. Acesso em 22/04/2019

de Dracena, em São Paulo; e o projeto “Justiça sem Fronteiras”, que visa ao atendimento judicial itinerante aos imigrantes venezuelanos que chegam ao Estado de Roraima (CNJ, 2019).

Figura 4 - Evolução metodológica do Prêmio Conciliar é Legal

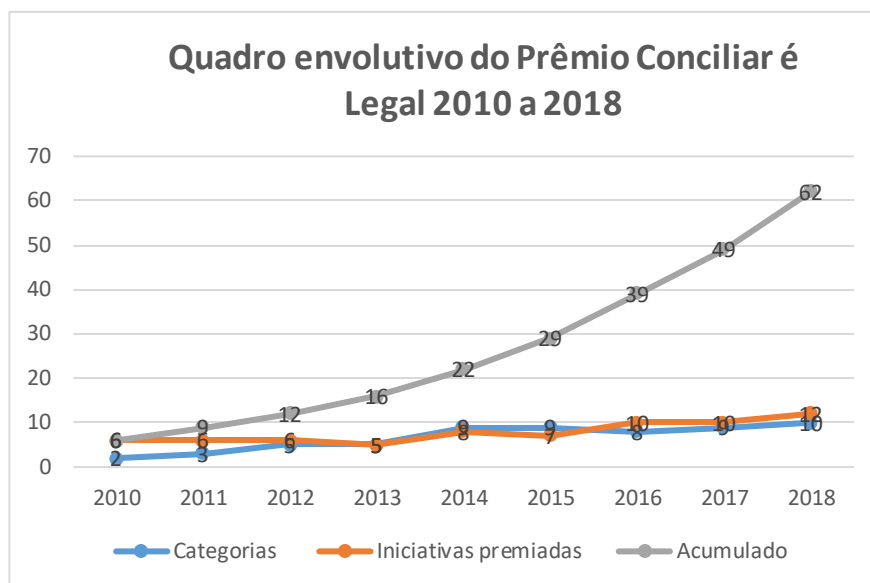


Fonte: elaboração própria

A premiação, realizada no contexto da Semana Nacional de Conciliação, prestigia duas modalidades distintas de contribuições para o Movimento Nacional de Conciliação: de um lado o trabalho das cortes que obtiveram maiores índices de conciliação por métodos consensuais e de outro as experiências consideradas relevantes no processo de pacificação social, modernização, agilidade e eficiência no Poder Judiciário.

Ao longo das nove edições analisadas nesse trabalho sofreu diversas alterações em relação aos temas propostos para o concurso, os quais foram suprimidos a partir do ano de 2014, além de diversas alterações no número de categorias premiadas. Tais alterações acabam por refletir o processo de evolução e amadurecimento pelo qual o concurso vem passando ao longo de suas sucessivas edições. Entretanto, a partir dos regulamentos e demais informações constantes em notícias na internet, é possível se estimar que cerca de 62 iniciativas foram premiadas, ao longo das nove edições do concurso:

Gráfico 2 - Quadro evolutivo do Prêmio Conciliar é Legal 2010 a 2018



Fonte: elaboração própria com base em levantamento das iniciativas premiadas

A iniciativa de realizar este trabalho decorre da importância de se recuperar o histórico do Prêmio a fim de se investigar eventuais contribuições para a aprendizagem dos atores envolvidos bem como se extrair lições úteis para o aprimoramento do Concurso e da gestão da inovação pelo CNJ. Nos itens a seguir, serão percorridas todas as edições da premiação realizadas, a fim de ser captar as alterações que foram se sucedendo no concurso e o seu percurso desde a edição inaugural.

3.2. I Prêmio Conciliar é Legal

Para a primeira edição do Prêmio Conciliar é legal foram eleitos os temas “Paz Duradoura”, “Conciliação Pré-Processual” e “Semana Nacional da Conciliação” para seleção das iniciativas a serem premiadas, segundo os critérios de eficiência, restauratividade das relações sociais, criatividade, exportabilidade, satisfação do usuário, alcance social, e desburocratização. Foram inscritas 101 práticas dentre os três segmentos premiados nas categorias: Tribunais e Juiz Individual, tendo sido classificados até 3 finalistas para concorrer ao primeiro lugar (CNJ, 2010).

Importante destacar, que nesta edição do prêmio, todos os finalistas foram visitados por membro do Comitê Gestor da Conciliação e os relatórios apresentados pelos integrantes foram serviram de base para a escolha dos vencedores.

Também foram homenageados cinco programas específicos de conciliação, considerados pelo Comitê Gestor da Conciliação como sendo “relevantes para a sociedade, desenvolvidos por tribunais de forma pioneira e inédita, os quais serviram de modelo transportado para o âmbito nacional” (CNJ, 2010, p. 152) . Finalmente, durante IV Encontro Nacional do Poder Judiciário²¹, realizado nos dias 6 e 7 de dezembro, foram apresentados os vencedores do prêmio.

O regulamento da primeira edição do Prêmio Conciliar é Legal (²²) apresenta uma definição do concurso com sendo “*um instrumento para identificar, premiar e disseminar boas práticas autocompositivas que estejam contribuindo para a efetiva pacificação de conflitos bem como para a modernização, rapidez e eficiência da Justiça Brasileira*”.

No documento de abertura do concurso também são relacionados os seus objetivos específicos: (i) identificar, premiar, disseminar e estimular a realização de ações de modernização no âmbito do Poder Judiciário que estejam contribuindo para a aproximação das partes, a efetiva pacificação e conseqüentemente o aprimoramento da Justiça; (ii) dar visibilidade às práticas de sucesso, contribuindo

²¹ Na mesma ocasião também foram homenageados: Homenageados 1. Tribunal de Justiça do Estado do Rio de Janeiro Justiça Cidadã, Centro de Mediação e Projeto Bem-me-quer 2. Tribunal de Justiça do Estado de Minas Gerais Projetos em prol da Solução Consensual de Conflitos 3. Tribunal de Justiça do Estado de Santa Catarina Casa de Cidadania e Núcleo de Conciliação 4. Tribunal de Justiça do Estado de São Paulo Conciliação em 2º Grau e Pré-Processual 5. Tribunal de Justiça do Estado da Bahia Centros de Mediação e Orientação Jurídica.

Também tiveram reconhecimento concedido em razão do trabalho em prol da Conciliação: 1. Ministra Ellen Gracie. 2. Juíza Federal Germana de Oliveira Moraes. Ex-Conselheira do CNJ – Gestão 2005/2007. 3. Prof. Dr. Kazuo Watanabe. 4. Associação dos Magistrados Brasileiros (AMB) 5. Associação dos Juizes Federais do Brasil (AJUFE) 6. Associação Nacional dos Magistrados da Justiça do Trabalho (ANAMATRA) 7. Organizações GLOBO. 8. Federação das Indústrias do Estado de São Paulo (FIESP)

²² Anexo 1

para uma mobilização nacional em favor da autocomposição; e (iii) contribuir para a imagem de um Poder Judiciário sensível, pacificador e eficiente junto à opinião pública para seja reconhecido pela sociedade como instrumento efetivo da justiça, equidade e paz social.

Em relação aos critérios de julgamento, durante as 6 primeiras edições do concurso, em linhas gerais, também não houve alterações significativas, sendo eles: eficiência; restauratividade das relações sociais; criatividade; exportabilidade (replicabilidade), satisfação do usuário alcance social; desburocratização (2010 a 2015); satisfação do usuário e (2016 a 2018). O julgamento das práticas é realizado pelo Comitê Gestor da Conciliação, o qual é instituído por portaria da Presidência do CNJ, para tratar dos assuntos relacionados à Política Pública de Métodos Consensuais de Solução de Conflitos.

Na primeira edição houve ainda a eleição de três temas para as inscrições no concurso: (i) paz duradoura; (ii) conciliação pré-processual; e (iii) Semana Nacional da Conciliação e duas categorias para concessão da premiação: (i) Categoria Tribunais; (ii) Categoria Juiz individual. Os magistrados e Tribunais puderam apresentar práticas individualmente ou em grupo.

Tabela 2 - Prêmio Conciliar é Legal (2010)

Prêmio Conciliar é Legal (2010)	
3 Temas	2 Categorias
a. “Paz duradoura”	a. Tribunais
b. “Conc. pré-processual”	b. Juiz individual
c. “Sem. Nac. Conciliação”	

Fonte: Elaboração do autor

Em relação à edição inicial do concurso, constam na página da premiação, o registro da participação tribunais e magistrados da Justiça Estadual, Federal, Eleitoral, do Trabalho e Militar, seguidas da expressão “independentemente do reconhecimento institucional das práticas inscritas” e um documento com a relação dos finalistas e vencedores daquela edição do concurso ²³.

²³ Disponível em: <http://www.cnj.jus.br/programas-e-acoas/conciliacao-e-mediacao-portal-da-conciliacao/premio-nacional-da-conciliacao/1-edicao>. Acesso em 26/07/2019

3.3. II Prêmio Conciliar é Legal

Na edição de 2011 do Prêmio Conciliar é Legal houve a primeira ampliação e alteração no número de categorias concorrentes, estabelecendo-se as inscrições por segmento de justiça (Estadual, Trabalho e Federal) e os temas foram reduzidos para um, o qual se aplicaria a todas as categorias participantes, mantendo os critérios de julgamento do ano anterior. Os magistrados e Tribunais puderam apresentar práticas individualmente ou em grupo.

Tabela 3 - Prêmio Conciliar é Legal (2011)

Prêmio Conciliar é Legal (2011)	
Um Tema	3 Categorias
1. “Conciliação com usuários frequentes (grandes litigantes) e/ ou grandes casos”.	1. <i>Justiça Estadual</i> 2. <i>Justiça do Trabalho</i> 3. <i>Justiça Federal</i>

Fonte: Elaboração do autor

Na segunda edição da premiação, o CNJ passou a conceder menções honrosas aos tribunais “*em reconhecimento à qualidade técnica das práticas autocompositivas*”.

Na página dedicada, consta o registro dos tribunais vencedores (Tribunal de Justiça do Estado de Minas Gerais, na categoria Justiça Estadual; ao Tribunal Regional do Trabalho da 16ª Região, na categoria Justiça do Trabalho; e ao Tribunal Regional Federal da 4ª Região, na categoria Justiça Federal), além dos agraciados com menção honrosa (Tribunal de Justiça do Estado de Goiás, pelo Tribunal Regional do Trabalho da 9ª Região e pelo Tribunal Regional Federal da 3ª Região). Entretanto não há registro ou descrição das práticas que foram premiadas ²⁴.

3.4. III Prêmio Conciliar é Legal

No ano de 2012 duas das categorias concorrentes foram renomeadas (*Justiça do Trabalho* e *Justiça Federal* passaram a ser denominadas *Tribunal Regional do Trabalho* e *Tribunal Regional Federal*, respectivamente), a categoria “*Juiz*

²⁴ Disponível em: <http://www.cnj.jus.br/programas-e-acoas/conciliacao-e-mediacao-portal-da-conciliacao/premio-nacional-da-conciliacao/2-edicao-2011>. Acesso em: 26/07/2019

Individual” voltou a ser incluída no regulamento e novamente houve ampliação no número geral de categorias sendo incluídas “*Acadêmicos de Graduação em Direito*” e “*Sociedade Civil*”, a serem disputadas por práticas surgidas nas faculdades de Direito e na sociedade civil como “Comitês de Mediação da Ordem dos Advogados do Brasil, ONGs, Faculdades de Direito, entre outras instituições que estejam auxiliando os tribunais na implantação da Resolução n. 125/2010 do Conselho Nacional de Justiça”.

Nessa edição, também houve nova ampliação dos temas, que passaram a ser dois “*Justiça cidadã, sociedade mais justa*” e “*Eficiência das estruturas da conciliação e mediação*”. Nos termos do art. 3º, parágrafo único, do Regulamento um mesmo autor poderia inscrever práticas diversas, concorrentes em ambos os temas.

Tabela 4 - Prêmio Conciliar é Legal (2012)

Prêmio Conciliar é Legal (2012)	
2 Temas	6 Categorias
<p>1. “<i>Justiça cidadã, sociedade mais justa</i>”</p> <p>2. “<i>Eficiência das estruturas da conc. e med</i>”.</p>	<p>1. <i>Justiça Estadual</i></p> <p>2. <i>Tribunal Regional do Trabalho</i></p> <p>3. <i>Tribunal Regional Federal</i></p> <p>4. <i>Juiz Individual</i></p> <p>5. <i>Acadêmicos de Graduação em Direito</i></p> <p>6. <i>Sociedade Civil</i></p>

Fonte: Elaboração do autor

Em relação aos vencedores da edição do ano de 2012, não constam informações na página concurso na internet²⁵. Entretanto, conforme matéria veiculada pela Agencia CNJ de Notícias²⁶, naquele ano foram premiados seis tribunais²⁷, uma desembargadora, uma estudante de Direito e uma empresa privada, totalizando nove premiações ao todo.

²⁵ Disponível em: <http://www.cnj.jus.br/programas-e-aco-es/conciliacao-e-mediacao-portal-da-conciliacao/premio-nacional-da-conciliacao/3-edicao-2012>. Acesso em 26/07/2019.

²⁶ Disponível em: <http://www.cnj.jus.br/noticias/cnj/59555-vencedores-receberao-iii-premio-conciliar-e-legal-na-proxima-terca>. Acesso em 29/07/2019

²⁷ Três das premiações foram concedidas aos tribunais que obtiveram os maiores índices de conciliação nas Justiças Estadual, Federal e do Trabalho durante a Semana Nacional de Conciliação e por isso não se enquadram na amostra desta pesquisa.

3.5. IV Prêmio Conciliar é Legal

Na edição do anos de 2013, em relação às categorias estabelecidas para o concurso, houve supressão da categoria “*Acadêmicos de Graduação em Direito*” e inclusão da categoria “*Instrutores de Mediação e Conciliação*”, a qual contemplaria, segundo o regulamento, exclusivamente, contribuições pedagógicas que versassem sobre o tema conciliação, mediação ou qualquer prática autocompositiva inominada, replicável por outros instrutores e relacionada a algum tem lecionado no âmbito do tribunal²⁸.

Foram mantidos os temas em número de dois, sendo eles “*Justiça consensual, sociedade mais satisfeita e harmonizada*” e repetindo-se a proposta do ano anterior, o tema “*Eficiência das estruturas da conciliação e mediação*” permaneceu. Não houve alteração nas categorias concorrentes.

Tabela 5 - Prêmio Conciliar é Legal (2013)

Prêmio Conciliar é Legal (2013)	
2 Temas	6 Categorias
1. “ <i>Justiça consensual, sociedade mais satisfeita e harmonizada</i> ”	1. Tribunal Estadual
2. “ <i>Eficiência das estruturas da conc. e med</i> ”.	2. Tribunal Regional do Trabalho
	3. Tribunal Regional Federal
	4. Juiz individual
	5. Instrutores de Med. e Conciliação
	6. Sociedade Civil

Fonte: Elaboração do autor

A relação dos vencedores e agraciados com menção honrosa está disponível na página do concurso - edição de 2013.

Não houve premiação na categoria “*Sociedade Civil*” e não há registro de vencedor na categoria Juiz Individual. Na página da premiação também não há registro ou descrição das práticas que foram premiadas²⁹.

²⁸ Art. 4º, § 3º, Reg. Disponível em

<http://www.cnj.jus.br/images/programas/conciliacao/2013/regulamento.pdf>. Acesso em 26/07/2019.

²⁹ Disponível em: <http://www.cnj.jus.br/programas-e-acoas/conciliacao-e-mediacao-portal-da-conciliacao/premio-nacional-da-conciliacao/4-edicao-2013>. Acesso em 26/07/2019

3.6. V Prêmio Conciliar é Legal

No ano de 2014, o Prêmio Conciliar é Legal ampliou o número de categorias concorrentes de 6 (seis) para 9 (nove), incluindo: *Ensino Superior, Advocacia, Demandas Complexas ou Coletivas*. Nesta edição, o CNJ passou a admitir, além da participação de tribunais, magistrados, instrutores, instituições de ensino e empresas, “qualquer pessoa” que apresentasse práticas individualmente ou em grupo relacionadas à premiação e foi suprimida a proposição de temas direcionados no concurso.

A Categoria Ensino Superior contemplou iniciativas práticas ou teóricas, por meio da inserção de conteúdo na matriz curricular de instituições públicas ou privadas, relacionadas à conciliação, mediação ou qualquer prática autocompositiva. A Categoria Advocacia foi dedicada ao desenvolvimento de estruturas remuneratórias que viessem a favorecer a conciliação e mediação e, finalmente, na Categoria Demandas Complexas ou Coletivas, seriam premiadas iniciativas de tribunais ou magistrados que conseguissem resolver esse tipo de processo por meio de mediação ou conciliação.

Também foi estabelecido um Prêmio Especial de Qualidade em Conciliação, para os tribunais que participassem de uma pesquisa de satisfação em relação aos conciliadores e o próprio tribunal durante a Semana Nacional de Conciliação.

Tabela 6 - Prêmio Conciliar é Legal (2014)

Prêmio Conciliar é Legal (2014)	
Temas (não houve)	9 Categorias
Na 5ª Edição do Prêmio Conciliar é Legal houve a supressão de temas previamente estabelecidos pelo regulamento do concurso.	<ol style="list-style-type: none">1. Tribunal Estadual2. Tribunal Regional do Trabalho3. Tribunal Regional Federal4. Juiz individual5. Instrutores de Mediação e Conciliação6. Ensino Superior7. Advocacia8. Demandas Comp. ou Coletivas9. Sociedade Civil

Fonte: Elaboração do autor

Apesar da ampliação no número de categorias, não houve vencedores na categoria *Tribunal Regional Federal*. Também não há na página dessa edição a descrição das práticas premiadas³⁰.

3.7. VI Prêmio Conciliar é Legal

Na sexta edição do Prêmio Conciliar é Legal (2015) houve substituição da categoria “*Advocacia*” pela “*Usuários*”, ampliando-se a premiação nessa modalidade para defensores públicos e profissionais da advocacia, mantendo-se, no mais, as oito categorias da edição precedente.

Tabela 7 - Prêmio Conciliar é Legal (2015)

Prêmio Conciliar é Legal (2015)	
Temas (não houve)	9 Categorias
Na 6ª Edição do Prêmio Conciliar é Legal houve a supressão de temas previamente estabelecidos pelo regulamento do concurso.	<ol style="list-style-type: none">1. Tribunal Estadual2. Tribunal Regional do Trabalho3. Tribunal Regional Federal4. Juiz individual5. Instrutores de Mediação e Conciliação6. <i>Ensino Superior</i>7. Usuários8. <i>Demandas Comp. ou Coletivas</i>9. Sociedade Civil

Não houve vencedores na categoria “*Sociedade Civil*” e não há descrição das iniciativas vencedoras na página dessa edição do concurso³¹.

No portal de notícias do CNJ foram divulgadas as práticas vencedoras da VI edição do Prêmio Conciliar é Legal (³²), contudo a descrição das atividades apresentada na matéria não permite categorizá-las, porque não há detalhamento das informações sobre o seu conteúdo.

³⁰ Disponível em: <http://www.cnj.jus.br/programas-e-acoas/conciliacao-e-mediacao-portal-da-conciliacao/premio-nacional-da-conciliacao/5-edicao-2014>. Acesso em: 29/07/2019.

³¹ Disponível em: <http://www.cnj.jus.br/eventos-campanhas/evento/178-vi-premio-conciliar-e-legal>. Acesso em: 29/07/2019.

³² Disponível em: <http://www.cnj.jus.br/noticias/cnj/82140-escolhidos-os-vencedores-do-premio-conciliar-e-legal>. Acesso em: 30/07/2019

No Banco de Boas Práticas do CNJ ⁽³³⁾ também há um arquivo em são apresentados os vencedores e os agraciados com menção honrosa na premiação, contendo as seguintes informações: (a) categoria; (b) identificação da prática autocompositiva; (c) descrição da prática; (d) principais objetivos; (e) público participante; (f) recursos envolvidos; e (g) resultados obtidos.

Entretanto, ao confrontar as informações divulgadas pelo no Portal de Notícias com as práticas relacionadas no Banco de Boas Práticas verificou-se que elas não são correspondentes, razão pela qual foram descartadas para a amostra a ser analisada neste trabalho.

3.8. VII Prêmio Conciliar é Legal

Na VII Edição do Prêmio Conciliar é Legal o regulamento inova inicialmente ao exigir como requisito para inscrição no concurso a comprovação dos resultados obtidos com base em dados estatísticos, pesquisa de opinião, número de acordos realizados ou “outros elementos análogos”³⁴.

No ano de 2016 a categoria “*Usuários*” foi substituída pela categoria “*Mediação e Conciliação Extrajudicial*”, estabelecida para a premiação de iniciativas que *contemplassem “trabalhos e práticas desenvolvidas externamente ao Judiciário por defensores públicos, advogados, procuradores, Comitês de Mediação da Ordem dos Advogados do Brasil, instituições públicas, ONGs, empresas, dentre outros que esteja auxiliando na efetivação da política instituída pela Resolução CNJ 125/2010”*³⁵. Também houve alteração na categoria “Juiz Individual” que passou a premiar magistrados por segmento de justiça (Estadual, Trabalhista e Federal). Também foi suprimida a categoria “Sociedade Civil”

Segundo informações da página do concurso, a Comissão Julgadora elegeu dez vencedores nas categorias tribunal estadual, tribunal do regional trabalho,

³³ Disponível em:

<http://www.cnj.jus.br/files/conteudo/arquivo/2017/10/39b9a5f2716c9d44f86fc62019aa4f2d.pdf>. Acesso em: 30/07/2019

³⁴ Art. 2º, § 3º do Regulamento.

³⁵ Art. 9.

tribunal regional federal, juiz individual, instrutores de mediação e conciliação, ensino superior, mediação e conciliação extrajudicial, demandas complexas ou coletivas.

Tabela 8- Prêmio Conciliar é Legal (2016)

Prêmio Conciliar é Legal (2016)		
Iniciativa vencedora	Órgão	Categorias
Projeto Pare! Concilie e Siga	TJSE	Tribunal Estadual
Plano Estratégico de Gestão de Conflitos Trabalhistas - CEJUSC	TRT 2ª Região	Tribunal do Regional Trabalho
Equipe de Trabalho Remoto - Benefício por Incapacidade	TRF 4ª Região	Tribunal Regional Federal
Juiz Gestor de Resolução de Conflito	Justiça Estadual	Juiz Individual (Justiça Estadual)
Sistema AVIS	Justiça Federal	Juiz Individual (Justiça do Trabalho)
A Arte de Conciliar	Justiça do Trabalho	Juiz Individual (Justiça Federal)
Conc. e Med. <i>online</i> - WhatsApp	TJSC	Instrutores de Med. e Conc.
Disc. em curso de Mestrado e Doutorado	USP	Ensino Superior
“Projeto Action”	Mercado Livre	Med. E Conc. Extrajudicial
Audiências para regularização da ocupação da orla da Praia da Enseada (Guarujá/SP)	Juiz Federal	Demandas Complexas ou Coletivas

Fonte: Elaboração do autor

Essas iniciativas foram selecionadas para amostra de análise, porque sua descrição⁽³⁶⁾ consta no Banco de Boas Práticas do CNJ com as seguintes informações: (a) categoria; (b) identificação da prática autocompositiva; (c) descrição da prática; (d) principais objetivos; (e) público participante; (f) recursos envolvidos; e (g) resultados obtidos.

3.9. VIII Prêmio Conciliar é Legal

No ano de 2017 houve ampliação no número de categorias, que passaram a ser nove, com a inclusão da categoria “Pesquisa Empírica”³⁷, para a qual concorreriam relatórios de pesquisas sobre conciliação ou mediação judiciais que viessem a contribuir para o diagnóstico e o aprimoramento da Política Judiciária Nacional de Tratamento Adequado dos Conflitos, observados os critérios estabelecidos na Resolução CNJ n. 125/2010⁽³⁸⁾.

Tabela 9 - Prêmio Conciliar é Legal (2017)

Prêmio Conciliar é Legal (2017)		
Iniciativa vencedora	Órgão	Categorias
Roda de Conversa sobre a Família	TJGO	Tribunal Estadual
Pautões de Conciliação Facilitada	TRT 21ª Região	Tribunal do Regional Trabalho
Fluxo Célebre de Conciliações	TRF 3ª Região	Tribunal Regional Federal
Mediar para Educar	TJMA	Juiz Individual (Justiça Estadual)
Antecipando a Execução no TRT15	TRT 15ª Região	Juiz Individual (Justiça do Trabalho)
CAMEDS – Câmara de Mediação em Direito de Saúde	TRFs 1ª e 3ª Região	Juiz Individual (Justiça Federal)
Curso de Capacitação de Conciliadores e Mediadores da 3ª Região	TRF 3ª Região	Instrutores de Med. e Conc.
Dialogar Núcleo de Mediação	Universidade Federal de Juiz de Fora/MG	Ensino Superior
Empresa Riachuelo	Célula Especializada de Atendimento ao PROCON	Med. E Conc. Extrajudicial
Círculo de Conciliação em Políticas Públicas	TRF 1ª Região	Demandas Complexas ou Coletivas
Não houve	Não houve	Pesquisa Empírica

Fonte: Elaboração do autor

³⁷ Essa alteração no regulamento parece se somar à criação do “Índice de Conciliação” incluído pela primeira vez no Relatório Justiça em Números 2016 (ano-base 2015), por meio do qual passaram a ser contabilizados o percentual de demandas solucionadas por acordos em relação ao total de processos finalizados.

³⁸ Disponível em: <http://www.cnj.jus.br/eventos-campanhas/evento/450-premio-conciliar-e-legal-8-edicao>
Acesso em: 31/07/2019

A descrição das iniciativas foi obtida por meio de acesso aos documentos relacionados à VIII Edição do Prêmio Conciliar é Legal, obtidos junto à Secretaria Geral do CNJ, nos quais constam as seguintes informações: (a) nome do projeto; identificação do participante; (c) contato (d) descrição da prática; (e) público alvo; (e) recursos envolvidos (f) resultados obtidos; (i) link para o inteiro teor do projeto (f) link para comprovação de aplicação e resultado da prática.

3.10. IX Prêmio Conciliar é Legal

Na edição de 2018, o regulamento ampliou novamente o número de categorias concorrentes com a inclusão de outros dois segmentos de justiça: *Justiça Militar* e *Tribunal Regional Eleitoral*, para os quais se estendeu os critérios de participação já estabelecidos para os demais segmentos (Estadual, Trabalho e Federal). Também houve supressão da categoria “Pesquisa Empírica” e fixação de um critério inédito avaliação “ausência ou baixo custo para implementação da prática”.

Tabela 10 - Prêmio Conciliar é Legal (2018)

Prêmio Conciliar é Legal (2018)		
Iniciativa vencedora	Órgão	Categoria
Justicia sin Fronteras	TJRR	Tribunal de Justiça
“Mediação e Conciliação Pré-Processual em Dissídios Coletivos	TRT 12ª Região	Tribunal do Regional Trabalho
Núcleo de Ações Sensíveis e Complexas	TRF 3ª Região	Tribunal Regional Federal
DNA Conciliado é Legal	TJSP	Juiz Individual (Justiça Estadual)
Triando a Conciliação	TRT 15ª Região	Juiz Individual (Justiça do Trabalho)
Desistir também é Conciliar	TRF 1ª Região	Juiz Individual (Justiça Federal)
Técnica do Acolhimento	TJES	Instrutores de Med. e Conc.
Observatório da Pacificação Social	UFBA	Ensino Superior
Caminho para o resgate financeiro de empresas e créditos através da mediação online	Banco Itaú- Unibanco S/A	Med. E Conc. Extrajudicial
Conciliação Conjunta Madeira Mamoré	TRF 1ª Região	Demandas Complexas ou Coletivas
CEJUSC na Justiça Militar	TJM-MG	Tribunal Militar
Conciliação Eleitoral	TER/AP	Tribunal Regional Eleitoral

Fonte: Elaboração do autor

A base de dados para essa edição do concurso foi obtida por meio de acesso aos documentos junto à Secretaria Geral do CNJ, nos quais constam as informações descritas na edição precedente, a saber: (a) nome do projeto; identificação do participante; (c) contato (d) descrição da prática; (e) público alvo; (e) recursos envolvidos (f) resultados obtidos; (i) link para o inteiro teor do projeto (f) link para comprovação de aplicação e resultado da prática.

3.11. Discussão da Trajetória do Prêmio Conciliar é Legal

Ao longo das nove edições do Prêmio Conciliar é Legal houve mudanças significativas no desenho da premiação como a supressão dos temas e um aumento expressivo no número de categoria que passaram de duas, na primeira edição em 2010, para dez no ano de 2018. Essas alterações, entretanto, não permitem se concluir que o concurso venha recebendo aprimoramentos no decorrer de suas edições ou se extrair dessas modificações uma correlação com o aprendizado a partir de edições precedentes.

A supressão dos temas a partir da 5ª Edição do Concurso, por exemplo, pode ter representado um retrocesso na elaboração das práticas participantes e mesmo um distanciamento dos concorrentes em relação a importantes discussões no contexto da implementação de políticas judiciárias exitosas, como a proposição do tema “*Conciliação e os Grandes Litigantes e/ ou grandes casos*”, no ano de 2011. A proposição desse tema trouxe para o concurso uma importante reflexão sobre os possíveis efeitos das medidas alternativas de resolução de conflitos em relação a grupos específicos de grandes litigantes e de que forma tais modelos impactariam sobre esse contingente de processos, que contribuem de forma relevante para o expressivo número de demandas existentes no Poder Judiciário.

Também não se poderia deixar de observar a ocorrência de falhas bastante expressivas na gestão das informações do concurso, as quais, grosso modo, não possuem um registro sistemático, que permita se resgatar a memória dos participantes inscritos e ou mesmo a institucionalidade na descrição das práticas premiadas, a fim de emprestar efetividade a uma de suas principais finalidades, que é a replicabilidade das práticas vencedoras por outros interessados.

As informações contidas no Banco de Boas Práticas³⁹, até a conclusão deste trabalho, restringem-se a um relato pouco claro sobre vencedores e homenageados nos anos de 2015 a 2016, tendo praticamente se perdido todo o acervo de informações sobre inscritos, critérios de julgamento, composição das comissões julgadoras e descrição das práticas vencedoras. Ainda assim, particularmente em relação aos anos de 2016 a 2018, entretanto, foi possível se obter documentos e dados que permitissem uma análise da premiação a partir das práticas vencedoras nesses anos, que será realizada no capítulo seguinte.

Por outra perspectiva, o aumento das categorias ao longo das sucessivas edições do concurso assim como a inclusão de novos segmentos de justiça revela uma ampliação no diálogo proposto pela premiação, estendendo-a tanto a outros segmentos da sociedade como instituições acadêmicas e entidades privadas, bem como a diversas categorias como advogados, estudantes, instrutores e mediadores, o que pode ser considerada alteração positiva no desenho da premiação. Sob esse aspecto, merecem destaque a possibilidade de desenvolvimento de iniciativas em parceria com universidades, como é o caso do Observatório de Pacificação Social, vencedor na categoria ensino superior, pela Universidade Federal da Bahia em 2018 e plataforma de negociação de pendências financeira desenvolvida pela startup Mediação On Line – MOL, vencedora na categoria Mediação e Conciliação Extrajudicial, nessa mesma edição do concurso.

A par desse quadro, por meio do qual se buscou traçar um perfil do concurso e do seu desenvolvimento, prosseguiremos no capítulo seguinte com a análise dessas premiações, a fim de se responder algumas das indagações a que este trabalho se dedica, sobretudo, em relação à discussão que pretende compreender de que maneira essas iniciativas se relacionam com o processo de inovação das políticas judiciárias praticas pelos CNJ, no contexto da política nacional de tratamento adequado dos conflitos de interesses, estabelecida pela Resolução CNJ n. 125/2010.

³⁹ Disponível em:

<http://www.cnj.jus.br/files/conteudo/arquivo/2017/10/39b9a5f2716c9d44f86fc62019aa4f2d.pdf>. Acesso em: 18/09/2019

CAPITULO 4 - ANALISE DAS PREMIAÇÕES

4.1. Introdução

A análise das premiações que se desenvolverá neste capítulo será feita sob duas perspectivas distintas. Na primeira, o recorte temporal percorre as nove edições do concurso realizadas entre os anos de 2010 a 2018 e avalia a participação dos tribunais no concurso, a fim de se captar a representação dos inovadores, a partir da contribuição dos segmentos de justiça para o concurso. Na segunda, as iniciativas vencedoras entre os anos de 2016 a 2018 serão classificadas segundo modelo de decisão, tipo de inovação, objetivos e resultados, a fim de se compreender sob a prisma dos indutores de inovação o perfil das iniciativas vencedoras do Prêmio Conciliar é Legal.

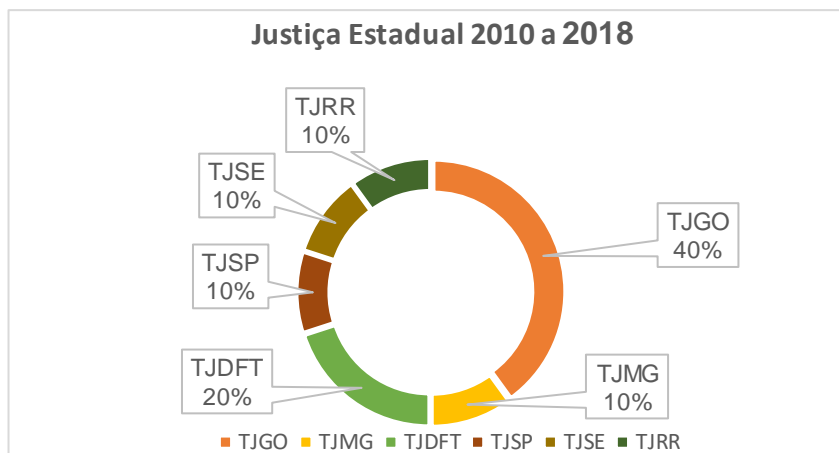
4.2. Perspectiva dos inovadores: a Participação dos Tribunais no Concurso (2010 a 2018)

Na categoria tribunais de justiça, desde a primeira edição em 2010 houve a participação da Justiça Estadual, Justiça do Trabalho e Justiça Federal, tendo sido incluída a Justiça Militar e Justiça Eleitoral, apenas a partir de 2018.

Entretanto, a análise da premiação por tribunal, revela que na Justiça Estadual, dos 27 tribunais integrantes desse segmento, 6 foram premiados⁴⁰ ao longo das nove edições do concurso, havendo significativa predominância dos tribunais da região centro-oeste, em detrimento das demais regiões do País. Os maiores índices de conciliação apurados no Relatório Justiça em Números (2018, p. 139) nesse segmento de justiça foram do TJMG (18,8%), TJRS (12,5%), TJRJ (11,0%).

⁴⁰ Os Tribunais de Justiça dos Estados de Minas Gerais e São Paulo se classificam como sendo de Grande Porte, Goiás e Distrito Federal, médio porte e Sergipe e Roraima, Pequeno Porte.

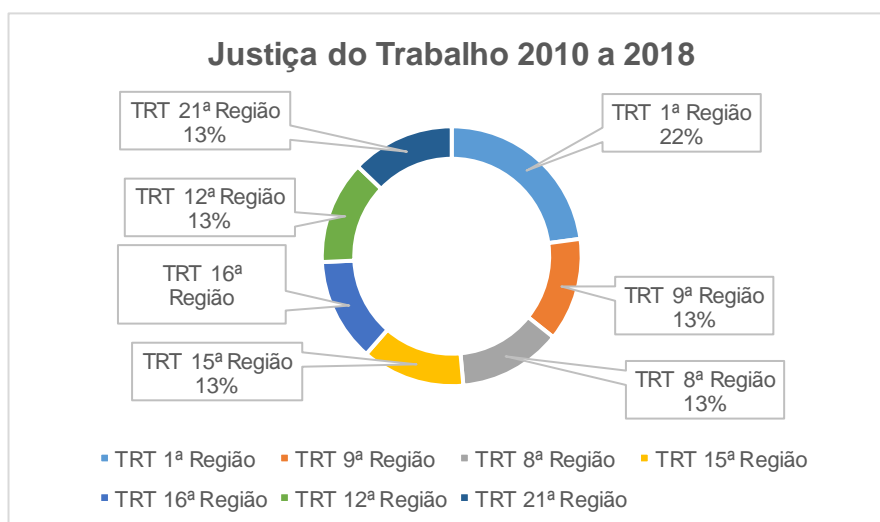
Gráfico 3 - Premiação Justiça Estadual 2010 a 2018



Fonte: elaboração própria

Em relação à Justiça do Trabalho, dos 24 Tribunais Regionais do Trabalho, 7 foram premiados e o Tribunal Regional da 1ª Região, com jurisdição no Estado do Rio de Janeiro foi vencedor nas edições de 2012 e 2014. Cerca de 25% dos casos desse segmento de justiça são solucionados por meio de acordo e esse número aumenta para 38%, quando apurado apenas em relação à fase de conhecimento. No ano de 2017, o TRT23 teve o maior índice de conciliação do Poder Judiciário, com 31% de sentenças homologatórias de acordo e o TRT9 49%, em se considerando apenas a fase de conhecimento (CNJ, 2018, p. 138).

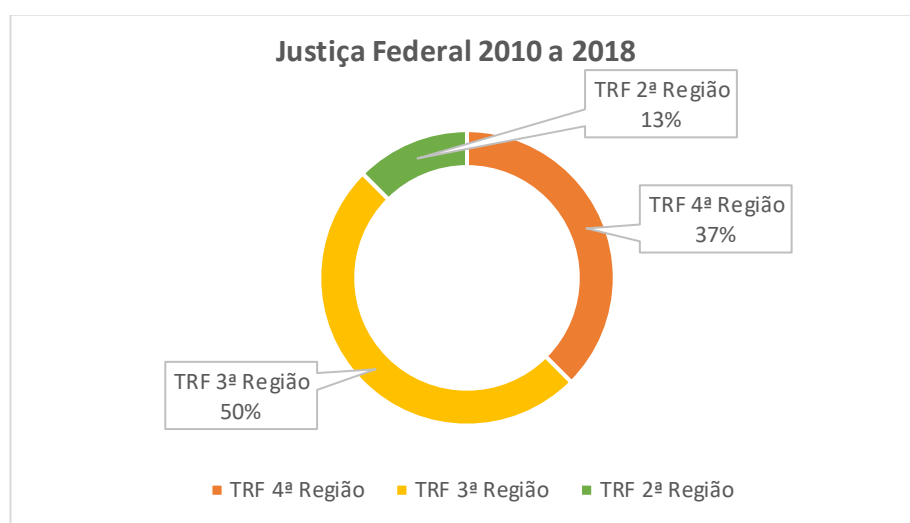
Gráfico 4 - Premiação Justiça do Trabalho 2010 a 2018



Fonte: elaboração própria

Na justiça Federal, três das cinco Regiões Judiciárias foram vencedoras, o TRF da 2ª Região, TRF da 3ª Região e TRF da 4ª Região, sendo o TRF da 3ª Região, com jurisdição sobre os Estados de São Paulo e Mato Grosso do Sul, maior vencedor. Não obtiveram premiação o TRF da 1ª Região com jurisdição nos Estados do Acre, Amapá, Amazonas, Bahia, Distrito Federal, Goiás, Maranhão, Mato Grosso, Minas Gerais, Rondônia, Pará, Piauí, Roraima e Tocantins e o TRF da 5ª Região, que cobre os Estados de Alagoas, Ceará, Paraíba, Pernambuco, o então Território de Fernando de Noronha, Rio Grande do Norte e Sergipe.

Gráfico 5: Premiação Justiça Federal 2010 a 2018



4. Fonte: elaboração própria

No ano de 2017, o índice de conciliação da justiça federal indica que o TRF 5ª Região teve melhor desempenho com 15,3% dos casos resolvidos por acordo, seguido do TRF 1ª Região, com 7,2%, TRF 4ª Região com 6,3%, TRF 3ª Região, com 4,4% e o TRF 2ª Região, com 3,6% (CNJ, 2018, p. 139).

A análise da participação individual dos tribunais no concurso Conciliar é Legal não permite se estabelecer uma correlação clara que evidencie alguma causalidade entre desempenho na premiação e o índice de conciliação apurado pelo CNJ. Esse hiato na construção do desenho da premiação e seus impactos pode estar relacionado à própria ausência de dados sobre o número de inscrições e o perfil dos participantes.

Entretanto, em relação aos segmentos de justiça, os dados revelam uma maior participação dos tribunais da Justiça do Trabalho no concurso, seguidos da

Justiça Estadual e, finalmente, a Justiça Federal. Essas informações acabam por refletir o desempenho dos segmentos de justiça na solução consensual de conflitos, em que a Justiça Trabalhista lidera com 25% dos casos resolvidos por acordo, seguida pela Justiça Estadual, com 18% e, por último, Justiça Federal, com de 10% dos casos solucionados de forma consensual (CNJ, 2018).

4.3 Análise da Premiação Segundo as Características da inovação (2016 a 2018)

A iniciativas classificadas nos itens seguintes foram as 33 vencedoras do Prêmio Conciliar é Legal durante os anos de 2016, 2017 e 2018. Os dados apurados nesse período são os únicos que possuem a descrição das práticas, os seus objetivos, o público alvo, os recursos envolvidos e os resultados obtidos. Essa classificação tem por objetivos identificar os indutores de inovação no desenvolvimento dessas iniciativas.

A partir dos indutores de inovação identificados no capítulo 2, essas iniciativas vencedoras serão classificadas segundo os seguintes parâmetros: modelo de decisão, tipo de inovação e, finalmente, objetivos e resultados, a fim de se captar a partir desses atributos, de que forma vem sendo impulsionada a política judiciária nacional de tratamento adequado dos conflitos de interesses, no contexto de algumas das práticas vencedoras da premiação oferecida pelo CNJ.

4.3.1 Classificação das Iniciativas segundo o modelo de decisão modelo

Quanto ao modelo de decisão (COMISSÃO EUROPÉIA, 2011; CAVALCANTE e CAMÕES, 2017), os parâmetros estabelecidos para análise levam em conta a estrutura organizacional bem como as relações envolvidas no processo decisório tomando-se por base uma abordagem verticalizada, a fim de se aferir o impacto de fatores políticos, participação de lideranças (top-down) e o desempenho setorializado (horizontal) ou (bottom-up) na implementação de iniciativas vencedoras do concurso Conciliar é Legal.

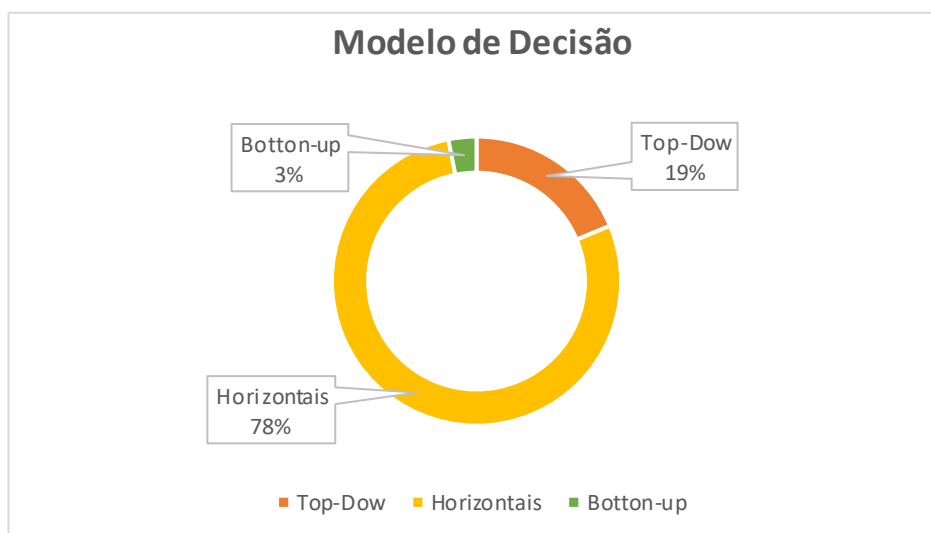
Tabela 11 - Classificação das Iniciativa segundo o modelo de decisão (2016 a 2018)

Decisão	Descrição
Top-Down	Iniciativas decorrentes de decisões políticas adotadas pela alta administração dos Tribunais
Horizontal	Processo envolve participação de lideranças e baixo e médio nível de decisão
Bottom up	Inovações implementadas pelo staff da organização, sem a participação de lideranças

Fonte: (COMISSÃO EUROPEIA, 2011; CAVALCANTE e CAMÕES, 2017), com adaptações do autor

Na classificação das iniciativas segundo o modelo de decisão, observou-se ampla predominância do envolvimento e participação de lideranças de baixo e médio nível de decisão (78%), moderado envolvimento de decisões da alta-administração (19%) e baixo percentual de medidas adotadas sem a participação de algum tipo de liderança (3%).

Gráfico 6: Prêmio Concilia é Legal (2016 a 2018): iniciativas premiadas segundo modelo de decisão



Fonte: elaboração própria

Esses resultados confirmam uma tendência (EUROPEAN COMMISSION, 2011; CAVALCANTE e CAMÕES, 2017) em que inovações no setor público em sua ampla maioria estão de alguma forma associadas à participação de

lideranças no seu processo de implementação, em detrimento de práticas adotadas pelo *staff* das organizações públicas, sem o envolvimento de líderes.

De fato, uma parte significativa das iniciativas premiadas partem de decisões tomadas por magistrados e chefes de serviço nos tribunais (lideranças horizontais), as quais se organizam para a realização de cursos de formação de instrutores, elaboração de pautas direcionadas, formação de equipes de trabalho remoto e desenvolvimento de alternativas para soluções dedicadas, como é o caso do projeto “Justicia sin Fronteras”⁴¹, por meio do qual o Tribunal de Justiça do Estado de Roraima – TJRR vem prestando atendimento judicial a imigrantes venezuelanos refugiados na fronteira, com atendimento itinerante envolvendo importantes serviços como reconhecimento de paternidade, guarda e registro de crianças e o projeto “Mediar para Educar”, desenvolvido em parceria entre o CEJUSC de Imperatriz do Maranhão e a escola Casa do Estudantes, para mapeamento das situações de conflito e insegurança vivenciadas na escola e seu entorno.

4.3.2. Classificação das iniciativas quanto ao tipo de inovação

Quanto ao tipo de inovação, as iniciativas premiadas forma categorizada em relação às categorias serviços, processo, tecnologia e gestão (MANLEY, 2006; OLIVEIRA, SANTANA e GOMES, 2014; SOUSA, FERREIRA, et al., 2015; CAVALCANTE e CAMÕES, 2017), objetivando-se avaliar com base nesses indutores a introdução de novos serviços, melhorias nos processos internos e aprimoramento na entrega do produto final ao usuário e nos modelos estratégicos.

Tabela 12 - Classificação das iniciativas quanto ao tipo de inovação

Tipo	Descrição
Inovação do Serviço	Introdução de novos serviço ou novos usuários a serviços existentes ou oferecimento de serviços existentes a novos usuários
Inovação do Processo	Aumento da eficiência e efetividade dos processos internos da organização a fim de aprimorar a entrega de bens e serviços
Inovação Tecnológica	Introdução de nos elementos nos sistemas de produção ou operação ou prestação dos serviços para os cidadãos

⁴¹ Vencedor na categoria Tribunal de Justiça, em 2018.

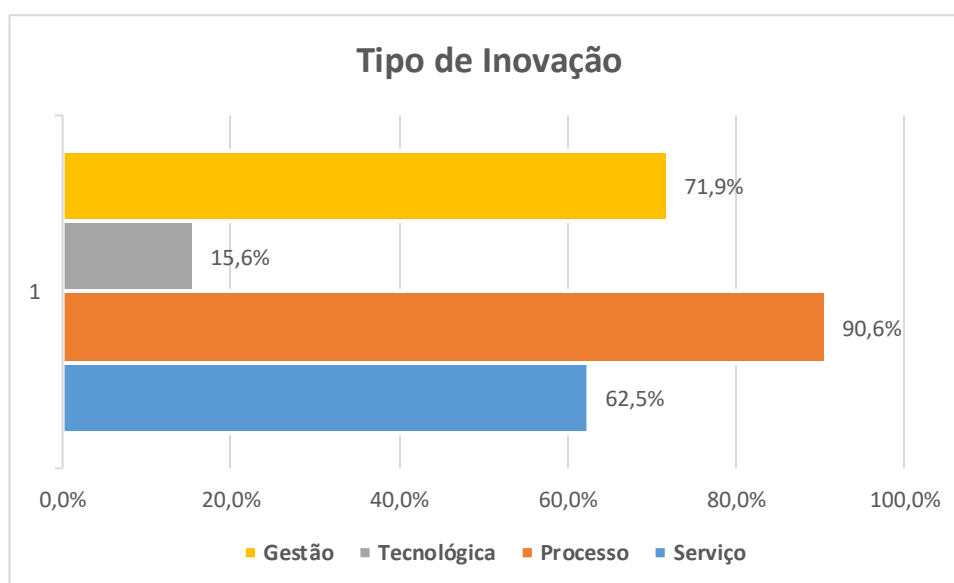
Inovação na Gestão

Novo modelo ou prática para motivar e recompensar os membros da organização, adoção estratégias, reestruturação de tarefas e unidades ou modificação no processo de gestão da organização

5. Fonte: (MANLEY, 2006; OLIVEIRA, SANTANA e GOMES, 2014; SOUSA, FERREIRA, *et al.*, 2015; CAVALCANTE e CAMÕES, 2017), com adaptações do autor.

Ao analisarmos as iniciativas premiadas pela perspectiva dos tipos de inovação, verifica-se maior concentração de premiações associadas a inovações nos processos de trabalhos (38%) e nos serviços prestados (26%), seguidos de inovações na gestão (26%) e, um número proporcionalmente baixo de iniciativas relacionadas a inovações tecnológicas (7%).

Gráfico 7: Prêmio Conciliar é Legal (2016 a 218): iniciativas premiadas segundo tipo de inovação



Fonte: elaboração própria

As propostas relacionadas aos processos, de modo geral, estão associadas a esforços dos participantes em recriar arranjos institucionais internos, envolvendo realocação de recursos, estabelecimento de metas e objetivos estratégicos, treinamento e capacitação (CASTRO e GUIMARÃES, 2019), além realização de campanhas de conscientização e informação (FERRAREZI e AMORIM, 2007). As inovações no serviço em sua maioria se perfazem por meio de mudanças de rotinas, rearranjos de procedimentos e concentração de esforços tendo em vista a obtenção de melhores resultados, a menores custo e espaço de tempo.

Tais resultados, entretanto, não se observam isoladamente (CAVALCANTE e CAMÕES, 2017) impactando de forma diferenciada e concomitante em cada uma das iniciativas a depender das suas próprias características e também refletem uma tendência à predominância de inovações em nível organizacional (OCDE, 2018; SOUSA, FERREIRA, *et al.*, 2015). Por outro lado, as inovações nas áreas de Gestão e Inovação Tecnológica fletem a preocupação com o planejamento de médio e longo prazo, e com o estabelecimento de políticas públicas, além da busca por aprimoramento técnico e maior produtividade e vantagens competitivas (MANLEY, 2006), ainda que, na amostra desta pesquisa, os resultados apurados revelem um baixo índice (15,6%) de inovações com o uso de novas tecnologias.

Nessa abordagem podemos citar iniciativas como o Sistema AVIS⁴² – Sistema Informatizado de Agendamento, gerenciamento e acompanhamento de audiências de conciliação, desenvolvido pelo Tribunal Regional Federal da 5ª Região – TRT5, para comunicação entre as diversas varas da Seção Judiciária do Rio Grande do Norte como Centro de Conciliação, a fim de suprir lacunas identificadas no Sistema PJe e o Plano Estratégico de Gestão de Conflitos Trabalhistas, adotado pelo Tribunal Regional do Trabalho da 2ª Região (São Paulo), ferramenta administrativa adotada no CEJUSC da Sede do Tribunal.

4.3.3. Classificação das Iniciativas Segundo Objetivos e Resultados

A classificação das iniciativas segundo “Objetivos e Resultados” analisa o grau de inovação das iniciativas segundo efetividade, eficiência, qualidade, economia, demanda externa, satisfação do usuário e envolvimento social (OLIVEIRA, SANTANA e GOMES, 2014; SOUSA, FERREIRA, *et al.*, 2015; CAVALCANTE e CAMÕES, 2017; OCDE, 2018). Esses indutores buscam avaliar em perspectiva o grau de sucesso das iniciativas, a produtividade e melhorias relacionadas a custos, percepção dos clientes e envolvimento de organizações externas, entre outras variáveis.

⁴² Vencedor na categoria TRF, 2016

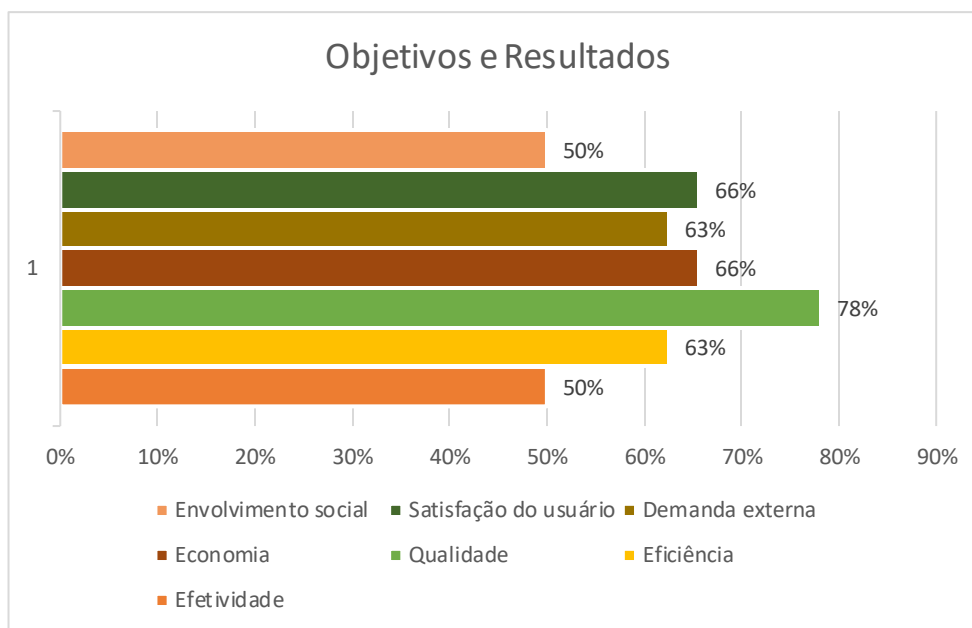
Tabela 13 - Classificação das Iniciativas segundo Objetivos e Resultados Alcançados

Objetivo/Resultado	Descrição
Efetividade	Grau de sucesso das ações em relação aos resultados desejados
Eficiência	Resultados em relação fontes de recursos, energia e tempo – produtividade
Qualidade	Grau de excelência da iniciativa (elevação de padrões e melhoria de resultados)
Economia	Redução de custos sem comprometimento da qualidade
Demanda externa	Atendimento de demandas externas
Satisfação do usuário	Melhoria na percepção da organização pelo usuário
Envolvimento social	Envolvimento de organizações externas

Fonte: (OLIVEIRA, SANTANA e GOMES, 2014; SOUSA, FERREIRA, *et al.*, 2015; CAVALCANTE e CAMÕES, 2017; OCDE, 2018), com adaptações do autor.

Com relação aos objetivos e resultados há discreta predominância de iniciativas relacionadas à melhoria da qualidade (78%) em relação às demais categorias. Esse resultado pode estar associado a um processo de busca por melhorias na prestação dos serviços ao jurisdicionado, objetivando-se imprimir maior celeridade na tramitação dos procedimentos, otimização de rotinas, capacitação e gestão interna. Em seguida, verifica-se que os aspectos relacionados à satisfação do usuário (66%), demanda externa (63%), economia (66%) e eficiência (63%) apresentam dados muito próximos segunda linha de indutores de inovação aos identificados nas iniciativas analisadas. E finalmente, com pequena retração em relação às demais categorias, se apresentam a envolvimento social (50%) e a efetividade (50%).

Gráfico 8: Prêmio Conciliar é Legal (2016 a 218): iniciativas premiadas segundo tipo de inovação



Fonte: elaboração própria

Nessa perspectiva de análise, mais uma vez, se confirma uma propensão já identificada em outros modelos de classificação de indutores, em que as propostas adotadas, em linhas gerais, apresentam impacto em diversas categorias simultaneamente e revelam uma preocupação já identificada na literatura (BRANDÃO, 2012; SOUSA, FERREIRA, *et al.*, 2015) relacionada a aprimoramentos nos processos internos de trabalho, aprendizado, satisfação do usuário, além de aumento da confiança nas instituições (BRANDÃO e BRUNO-FARIA, 2013).

Como exemplo poderia se mencionar o projeto “*Pare! Concilie e Siga*”, vencedor na categoria no Tribunal Estadual no ano de 2016, por meio do qual o Tribunal de Justiça do Estado de Sergipe ofereceu treinamento aos agentes de trânsito de Aracaju para realizarem conciliações extraprocessuais em acidentes de trânsito. Os acordos celebrados, então, eram cadastrados por meio de um aplicativo com registro de fotos e documentos das partes envolvida, que os fazia imediatamente conclusos ao juiz para homologação. No mesmo sentido, o projeto “Desistir também é Conciliar” em que foram realizados diversos mutirões de desistência dos recursos inominados interpostos pelo Instituto Nacional do Seguro Social – INSS perante às turmas recursais do Juizados Especiais Federais do Estado da Bahia.

CONCLUSÕES

No ano de 2019 o CNJ realiza a décima edição do Prêmio Conciliar é Legal. A premiação foi instituída no contexto de uma discussão que precede própria a criação do Conselho Nacional de Justiça e remonta as inquietações inauguradas com Garth e Capelletti e o seu modelo de evolutivo das ondas de acesso à justiça (JUNQUEIRA, 1996). Na sociedade moderna, a evolução tecnológica e os diversos rearranjos sociais que vêm sendo construídos ao longo dos anos, a ressignificação dos papéis sociais e a crescente demanda por modelos capazes de fazer frente a esse cenário, acabou por impor aos operadores de políticas públicas uma nova agenda, em busca de alternativas capazes de fazer frente a esses novos desafios.

Nesse sentido, o Poder Judiciário, cada vez mais, vai sendo impulsionado em direção a um protagonismo multifacetado no contexto das demandas sociais, na medida em que de um lado, toma para si a função de calibrador das tensões emergentes entre os diversos setores da sociedade e de outro lado atua ele mesmo com um depositário de expectativas desses mesmos atores (RIBEIRO, 2008; LUCHIARI, 2011; CASTRO e GUIMARÃES, 2019). A pauta de políticas judiciárias, antes restrita à conformação dos fatos às prescrições da lei, expandiu-se de tal maneira, que praticamente todo o acervo das demandas sociais acabam por resvalar de alguma forma na esfera dos órgãos de justiça, transformando tribunais em arenas de debates sobre políticas públicas e magistrados e operadores do direito, em vetores dos anseios sociais.

Amparados pelas garantias constitucionais do acesso à justiça, da efetividade da prestação jurisdicional e da razoável duração do processo, inserem-se nesse emaranhado de questões, desde as mais mezinhas situações do dia a dia e seus desdobramentos, até questões centrais das políticas públicas nacionais, como visto. Esse fenômeno vem resultando em um redesenho dos papéis desempenhados pelos Poderes do Estado e se insere em um contexto que os estudiosos vem conceituando como hiperjudicialização das demandas sociais ou hipertrofia do judiciário (VIANNA, BURGOS e SALLES, 2007; BARBOZA e KOZICKI, 2012; ALMEIDA E ALMEIDA, 2015).

A criação do Conselho Nacional de Justiça, nesse cenário, representou um importante avanço na articulação de políticas judiciárias. Incorporou à agenda de discussões dos órgãos de justiça temas relevantes como o planejamento estratégico do Poder Judiciário, o monitoramento das políticas carcerárias, o combate à corrupção, a justiça restaurativa, a modernização tecnológica dos meios de tramitação processual, a violência familiar, a conciliação e a mediação, além da produção de dados estatísticos.

Todas essas questões, em maior ou menor grau, estão espelhadas na proposta do Prêmio Conciliar é Legal, conforme se anteviu, em projetos como o “Plano Estratégico de Gestão de Conflitos Trabalhistas”, “Juiz Gestor de Resolução de Conflitos”, “Roda de Conversa com a Família”, “Câmara de Medição em Direito de Saúde”, “Justiça sin Fronteras”, “Núcleo de Ações Sensíveis e Complexas”, “DNA Concilado”, entre outras. É aí, portanto, que a compreensão do modelo proposto para o concurso, sua trajetória e sua relação com a inovação adquirem a relevância.

Ao analisar a trajetória da premiação, pôde-se perceber que a evolução no contingente de categorias laureadas ao longo das dez edições do concurso, para além da homenagem simbólica a que se presta a horaria, deveria identificar e disseminar iniciativas que efetivamente pudessem contribuir para o aprimoramento da prestação de serviços pelo Poder Judiciário, o que não vem ocorrendo. Os registros constantes de documentos divulgados pelo CNJ, em regra, sequer apresentam uma descrição de quais seriam os trabalhos desenvolvidos, frustrando assim o prenúncio de eventualmente se replicar as medidas adotadas, por outros tribunais, magistrados ou mesmo operadores do direito interessados em reproduzi-las.

Os dados que amparam a etapa empírica desta pesquisa não possuem um catálogo organizado pelo CNJ. No geral, eles foram coletados de forma esporádica e eventual, sobretudo, a partir de notícias autorreferentes dos ganhadores do Prêmio Conciliar é Legal e de documentos levantados de maneira esparsa em gabinetes e órgãos administrativos internos. Nesse ponto, a própria dificuldade no levantamento dos dados sobre a evolução das iniciativas premiadas sugere que, apesar do seu curso relativamente recente, a condução de algumas políticas judiciárias pelo CNJ merece se resignificar, em busca de adequações que venham a se justapor ao seu mister institucional.

Conforme já referido por Murta (2018), ao ponderar sobre a importância em se preservar a memória institucional do CNJ, o que se percebe é que, em certa medida, há uma descontinuidade na condução dos projetos conduzidos pelo órgão. Em que pese sua relevância institucional na implementação políticas judiciárias, o formato efêmero adotado para a sucessão dos seus membros parece requerer um protocolo institucional de transição mais rigoroso, a fim de se imprimir maior consistência e perenidade na condução dos seus projetos, programas e ações. A validação das políticas judiciárias conduzidas pelo CNJ depende do seu adequado registro institucional, bem como do constante monitoramento dos seus resultados, sob pena de se perder, a médio e longo prazos, a própria memória institucional do órgão.

Como parâmetro para um eventual monitoramento da evolução na implementação de políticas judiciárias propostas pelo CNJ, sugere-se a adoção de mecanismos que meçam a aderência às práticas, com avaliação periódica dos resultados alcançados. Esses dados permitiriam aos operadores e gestores dessas medidas, analisar criticamente o progresso e efetividade de sua adoção, além da proposição de eventuais contribuições quem venham a aprimorar o seu desenvolvimento.

Com relação à análise das premiações, propriamente, os dados relacionados à perspectiva dos inovadores, descritos pelo desempenho dos tribunais, ressentem-se de um maior número de informações para sua compreensão. Nesse ponto a ausência de dados como, por exemplo, a identificação dos inscritos e o número de participantes não permitiu se estabelecer uma relação clara entre o perfil dos concorrentes e o seu desempenho no contexto Política Judiciária Nacional de Tratamento Adequado dos Conflitos de Interesses, instituída pela Resolução CNJ n. 125. Ainda assim, a análise recortada por segmento de justiça, acabou por evidenciar uma maior participação da Justiça do Trabalho e da Justiça Estadual na busca por soluções consensuais em detrimento da Justiça Federal, cujo desempenho tanto na premiação quanto no índice de conciliação se mostraram inferiores em comparação aos outros dois segmentos.

De outra parte, a análise das iniciativas pela perspectiva das características e indutores de inovação nos dá pistas sobre as melhores alternativas a serem reforçadas no modelo institucional do concurso. A análise segundo o modelo de

decisão, ao revelar uma ampla participação de lideranças de baixo e médio nível (modelo horizontal), em sua maioria juízes de primeiro grau e chefes de serviço nos tribunais, revela uma tendência a que nesses *status* hierárquicos se encontre um terreno fértil para debates e discussões sobre eventuais alternativas para os problemas enfrentados tanto pelos tribunais, quanto pelos demais órgãos de justiça. Esse cenário acaba por se opor ao modelo de decisão, ainda predominante no serviço público, em que as decisões são tomadas de cima para baixo (top-down), muitas vezes dissociadas da realidade vivenciada pelos servidores e órgãos mais próximos das causas e efeitos dos problemas enfrentados. É possível, portanto, que um incentivo maior aos debates e o desenvolvimento de iniciativas nesse nível de hierarquia venha a trazer contribuições relevantes, para as políticas judiciais capitaneadas pelo CNJ.

Em relação ao tipo de inovação, os resultados mais ou menos equilibrados entre inovações em processos de trabalho, serviços prestados e inovações na gestão refletem um esforço conjunto em todas as áreas de atuação do Poder Judiciário na busca de soluções e alternativas para o Judiciário. Embora os resultados apurados ainda sejam pouco sensíveis pelo conjunto da sociedade, não se poderia deixar de reconhecer uma movimentação intensa de operadores do direito que remonta mesmo às discussões que precederam a elaboração da Constituição de 1988 e se estendem até os dias atuais. Sob esse aspecto da análise, também chamou a atenção o baixo índice de inovações com o uso de tecnologias (15,6%), tendo em vista o papel desempenhado por esse tipo de inovação na operacionalidade organizacional interna e comunicação entre tribunais e a sociedade (SANTOS, 2005, p. 85). Ainda que os meios alternativos de solução de conflitos isoladamente ainda não sejam capazes de produzir resultados de grande impacto, sobretudo em relação aos grandes litigantes do Poder Público (CORREA, 2016, p. 28), essa discussão insere-se num contexto maior, em que todos os esforços são bem vindos, e que, sugere um debate institucional para além das fronteiras do Judiciário, evoluindo mesmo um possível rearranjo entre os próprios Poderes do Estado (VIANNA, BURGOS e SALLES, 2007).

Finalmente, a classificação quanto aos objetivos e resultados, confirmando uma tendência identificada nas demais classificações baseadas em indutores de inovação, revela uma preocupação com a melhoria dos processos internos e com a

satisfação do usuário. Esse cenário acaba tomando forma em um número expressivo de iniciativas dedicadas à otimização de rotinas como mutirões de julgamentos, pautas direcionadas e mesmo na busca de parcerias com entidades de outros setores e da iniciativa privada. Como exemplo desse tipo de parceria, podemos citar a recente celebração de um acordo de cooperação técnica entre o CNJ e o Instituto Prêmio Innovare⁴³, dedicado a disseminação, divulgação e difusão de boas práticas catalogados por ambos os órgãos, para melhoria das atividades judiciais no país. Essa iniciativa do CNJ, embora ainda não tenha sido levada a efeito, pode estar no caminho de uma retomada da discussão sobre a institucionalização das premiações propostas, em busca do aprimoramento de algumas das inconsistências identificadas ao longo deste trabalho.

A discussão sobre o Premio Conciliar é Legal, portanto, insere-se em um contexto ambivalente, que de um lado, propõe uma reflexão sobre a implementação das políticas judiciárias potencialmente catalizadoras dos percursos ortodoxos adotados para o acesso à justiça e a solução dos conflitos por meio de métodos alternativos e, de outro, acaba por questionar a própria atuação e efetividade do CNJ. Os debates em que se esmeram na busca de soluções para esse repertório de problemas, em sua maioria, sugerem que os resultados almejados, perpassam por uma releitura dos papéis desempenhados por todos os envolvidos e por uma mudança cultural, que alcance o próprio jurisdicionado. Particularmente, no concernente à formatação do concurso Prêmio Conciliar é Legal, estabelecido como incentivo à inovação, à modernização e à melhoria na prestação dos serviços judiciais, parece adequado haja uma revisão da metodologia aplicada pelo CNJ ao certame, para que o norte dessas premiações não se encerre com o anúncio dos vencedores, mas se prolongue como o incentivo à replicação e adoção das práticas inovadoras, prestando assim, sua contribuição para essa repactuação dos modelos de acesso à justiça.

Na edição de 2019 o CNJ propôs as seguintes modificações na premiação⁴⁴:

⁴³ Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/transparencia/acordos-terminos-e-convenios/acordos-de-cooperacao-tecnica/88594-termo-de-cooperacao-tecnica-n-004-2019>. Acesso em 23/09/2019

⁴⁴ Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/programas-e-acoas/conciliacao-e-mediacao/premio-conciliar-e-legal/>. Acesso em 26/11/2019.

Vedação de inscrição da mesma prática em mais de uma categoria;
Possibilidade de verificação da prática pelos membros do Comitê Gestor da Conciliação;
Obrigatoriedade de validação, pelo órgão central de conciliação do respectivo Tribunal, de práticas relativas às categorias TJ, TRT, TRF, TJM e TRE;

Inclusão do item “inovação” no art. 17, entre os critérios de avaliação e julgamento das práticas;

Embora tais alterações revelem significativos avanços em relação às edições pretéritas, sugere-se ainda aprimoramentos nos seguintes pontos do concurso:

- Reativação, organização por categorias premiadas e atualização do Banco de Boas Práticas.
- Monitoramento periódico do desenvolvimento e replicação das práticas vencedoras.
- Retomada da proposição de tema para desenvolvimentos dos trabalhos no ano subsequente.
- Fixação de critérios objetivos de avaliação dos resultados obtidos com a prática concorrente em relação ao total de casos resolvidos por meios alternativos na categoria concorrente.
- Criação de incentivos à participação dos servidores, magistrados e dirigentes das diversas categorias participantes, por meio de capacitação e incentivo ao desenvolvimento de ideias inovadoras.
- Registo Administrativo do Prêmio Conciliar é Legal, haja vista a fraca institucionalização do concurso no âmbito do CNJ.

Os resultados obtidos nesta pesquisa, também demonstram que há ainda amplo espectro de estudos a serem realizados, a fim de se compreender melhor como vem se implementando o fenômeno da inovação no Poder Judiciário. Assim, sugere-se para efeitos de aprofundamento em eventuais pesquisas futuras a identificação do perfil dos maiores litigantes do poder judiciário em relação aos meios alternativos de

solução de conflitos e quais seriam os métodos mais eficientes de disseminação de inovações no Poder Judiciário.

Em relação às ondas de acesso à justiça de Garth e Capelletti também se mostra relevante compreender de que forma esse fenômeno vem se desenvolvendo no ordenamento jurídico brasileiro, quais suas características e peculiaridades e também, no mesmo sentido, de que maneira a hiperjudicialização do judiciário tem impactado na efetividade das garantias constitucionais inauguradas com a Constituição de 1988, e, ainda quais alternativas se mostram efetivas em relação à gestão das informações no contexto da propagação de inovações na política judiciária de resolução alternativa de conflitos de interesse.

REFERÊNCIAS

(AMB)., A. D. M. B. Uso da Justiça e o Litígio no Brasil. Associação dos Magistrados Brasileiros. Brasília. 2015.

ALENCAR, E. L. S. D. Desenvolvendo a Criatividade nas Organizações: O Desafio Da Inovação. RAE - Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 35, n. 6, p. 6-11, 1995. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v35n6/a02v35n6.pdf>>.

ALMEIDA, A. F.; ALMEIDA, P. F. A Hiperjudicialização das Demandas Sociais: a Utilização de Medidas Alternativas de Solução de Conflitos como Contenção Para A Hipertrofia Do Poder Judiciário. REVISTA DA EJUSE, v. 22, 2015.

ANDRIGHI, N.; FOLEY, G. F. Sistema multiportas: o Judiciário e o consenso. Folha de São Paulo, São Paulo, 24 jun. 2008. Disponível em: <<https://www.justica.gov.br/central-de-conteudo/reforma-do-udiciario/artigos/sistema-multiportas.pdf>>.

ASSOCIAÇÃO DOS NOTÁRIOS E REGISTRADORES DO BRASIL. ANOREG, 2019. Disponível em: <<https://www.anoreg.org.br/site/2018/12/21/cnj-definidos-os-vencedores-do-ix-premio-conciliar-e-legal/>>. Acesso em: 2019 abr. 04.

AZEVEDO, A. G. D. Desafios do Acesso à Justiça ante o Fortalecimento da Autocomposição como Política Pública Nacional. In: PELUSO, A. C.; RICHA, M. D. A. Conciliação e Mediação: Estrutura da Política Judiciária Nacional. Rio de Janeiro: [s.n.], 2011.

BRANDÃO, S. M. Indutores E Barreiras À Inovação Em Gestão Em Organizações Públicas Do Governo Federal Brasileiro: Análise Da Percepção De Dirigentes. Brasília: Universidade de Brasília - UNB, 2012.

BRANDÃO, S. M.; BRUNO-FARIA, M. D. F. Inovação no setor público: análise da produção científica em periódicos nacionais e internacionais da área de administração. Rev. Adm. Pública, Rio de Janeiro, 2013.

BUZZI, M. A. G. Movimento pela Conciliação - Um Breve Histórico. In: CNJ Conciliação e Mediação: Estruturação da Política Judiciária Nacional. Rio de Janeiro: Forense, 2011.

CASSIOLATO, J. E.; LASTRES, H. M. M. Sistemas de Inovação: Políticas e Perspectivas. In: _____ Parcerias Estratégicas. [S.l.]: [s.n.], 2000. p. 238-255.

CASTRO, M. P.; GUIMARÃES, T. A. Dimensões da inovação em organizações da justiça: proposição de um modelo teórico-metodológico. Cad. EBAPE.BR, Rio de Janeiro, p. 173-184, Jan./Mar. 2019.

CAVALCANTE, P.; CAMÕES, M. PUBLIC INNOVATION IN BRAZIL: AN OVERVIEW OF ITS TYPES, RESULTS AND DRIVERS. Discussion Paper, Brasília, 222, April 2017.

CNJ. Boas iniciativas e premiação na Semana de Conciliação. cjf.jus.br, 2010. ISSN <https://www.cjf.jus.br/cjf/outras-noticias/2010/outubro/banco-de-boas-iniciativas-e-premiacao-na-semana-de-conciliacao>. Acesso em: 08 abr. 2019.

_____. Relatório Anual CNJ 2010. Conselho Nacional de Justiça. Brasília, p. 151-155. 2010.

_____. 100 Maiores Litigantes. Brasília. 2011.

_____. Manual de Mediação Judicial, 2015.

_____. Justiça em Números 2018. CNJ. Brasília. 2018.

_____. Conciliar é Legal: CNJ entrega prêmios aos vencedores da IX edição. CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA, 2019. Disponível em: <<http://www.cnj.jus.br/noticias/cnj/88403-conciliar-e-legal-cnj-entrega-premios-aos-vencedores-da-ix-edicao>>. Acesso em: 04 abr. 2019.

_____. Mediação e Conciliação Avaliadas Empiricamente. USP, Universidade de São Paulo. Brasília. 2019.

_____. Movimento pela Conciliação. Portal da Conciliação, 2019. Disponível em: <<http://www.cnj.jus.br/programas-e-acoes/conciliacao-e-mediacao-portal-da-conciliacao/movimento-conciliacao-mediacao>>. Acesso em: 29 ago. 2019.

_____. Prêmio Conciliar é Legal: DNA gratuito e sem burocracia. cnj.jus.br, 2019. Disponível em: <<http://www.cnj.jus.br/noticias/cnj/88437-premio-conciliar-e-legal-dna-gratuito-e-sem-burocracia>>. Acesso em: 04 abr. 2019.

_____. Projeto que auxilia imigrantes venezuelanos vence Prêmio Conciliar é Legal. CNJ, 2019. Disponível em: <<http://www.cnj.jus.br/noticias/cnj/88417-projeto-que-auxilia-imigrantes-venezuelanos-vence-premio-conciliar-e-legal>>. Acesso em: 04 abr. 2019.

COMISSÃO EUROPÉIA. Powering European public sector innovation: towards a new architecture. Directorate General for Research and Innovation; Innovation Union. Brussels. 2013.

CORREA, P. P. C. Meios Consensuais De Solução De Conflitos E Demandas Repetitivas De Direito Público: Um Desafio A Ser Enfrentado. As demandas repetitivas e os grandes litigantes: possíveis caminhos para a efetividade do sistema de justiça brasileiro, Brasília, 2016.

CUNHA, B. Q. Uma Análise Da Construção Da Agenda De Inovação No Setor Público A Partir De Experiências Internacionais Precursoras. In: PEDRO CAVALCANTE, M. C.; CUNHA, B.; SEVERO, W. Inovação no setor público: teoria, tendências e casos no Brasil. Brasília: [s.n.], 2017. Cap. 3.

DJELLAL, F.; GALLOUJ, F.; MILES, I. Duas décadas de pesquisa sobre inovações em serviços: qual o lugar dos serviços públicos? In: CAVALCANTE, P., et al. Inovação no setor público: teoria, tendências e casos no Brasil. [S.l.]: [s.n.], 2017. p. 59 e ss.

ENAP. Concurso Inovação. inovacao.enap, 2019. Disponível em: <<https://inovacao.enap.gov.br/>>. Acesso em: 12 abr. 2019.

_____. inovacao.enap.gov.br. Concurso Inovação no Setor Público, 2019. Disponível em: <<https://inovacao.enap.gov.br/>>.

EUROPEAN COMMISSION. Innobarometer 2010: Analytical Report Innovation in Public Administration. DG Enterprise and Industry. [S.l.]. 2011.

FARAH, M. Continuidade e disseminação de inovações na gestão pública subnacional no Brasil. XII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública. Sto. Domingo, Rep. Dominicana: [s.n.]. 2007.

FERRAREZI, E.; AMORIM, S. Concurso inovação na gestão pública federal no Brasil: análise de uma trajetória. XII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Sto. Domingo. Rep. Dominicana: [s.n.]. 2007.

GUIMARAES, T. D. A. et al. Management Innovation in the Judiciary System. The Case of the Brazilian Superior. XXXII Encontro da ANPAD, São Paulo, 2009.

GURGEL, I. Histórico da Administração Judiciária Brasileira. Revista CEJ, Brasília, p. 50-65, jul./set. 2005.

GURGEL, I. HISTÓRICO DA ADMINISTRAÇÃO JUDICIÁRIA BRASILEIRA. Revista CEJ, p. 59, 2005. Disponível em: <<http://www.jf.jus.br/ojs2/index.php/revcej/article/view/678/858>>. Acesso em: 04 mar. 2018.

INSTITUTO INNOVARE. O Premio. premioinnovare, 2019. Disponível em: <<https://www.premioinnovare.com.br/>>.

JUNQUEIRA, E. B. Acesso à Justiça: um olhar retrospectivo. Revista Estudos Históricos, 1996.

LUCHIARI, V. F. L. A Resolução 125 do Conselho Nacional de Justiça: Origem, Objetivos, Parâmetros e Diretrizes para Implantação Concreta. In: PELUSO, A. C.; RICHA, M. D. A. Conciliação e Medição: Estrutura da Política Judiciária Nacional. 1ª Edição. ed. Rio de Janeiro: Forense, 2011.

MANLEY, K. Identifying the determinants of construction innovation. Joint International Conference on Construction Culture, Innovation and Management. [S.l.]: [s.n.]. 2006.

MOTTA, P. Revendo estrategicamente as organizações do Poder Judiciário: uma perspectiva gerencial. Cadernos FGV Projetos: Poder Judiciário e Gestão Eficiente, n. 12, maio-junho 2010.

NASSUNO, M. O Concurso de Inovações na Gestão Pública Federal: Prêmio Helio Beltrão. [S.l.]: [s.n.]. 2002.

NETO, E. F. O PROTAGONISMO DO JUDICIÁRIO NO MUNDO CONTEMPORÂNEO E ALGUMAS DE SUAS RAZÕES. Revista Novos Estudos Jurídicos - Eletrônica, Vol. 23 - n. 1, 2018. Disponível em: <www.univali.br/periodicos>.

OCDE. O Sistema de Inovação do Serviço Público do Brasil: Conclusões Preliminares. [S.l.]. 2018.

OCDE. O Sistema de Inovação do Serviço Público do Brasil: conclusões preliminares da OCDE. [S.l.]. 2019.

OLIVEIRA, L. D. D.; MIGLIAVACCA, L. D. A. A RESOLUÇÃO 125 DO CNJ COMO POLÍTICA PÚBLICA DE FORTALECIMENTO DA CIDADANIA NO TRATAMENTO DOS CONFLITOS. www.imed.edu.br. Disponível em: <https://www.imed.edu.br/Uploads/micimed2014_submission_139.pdf>. Acesso em: 02 abr. 2019.

OLIVEIRA, L. F. D.; JÚNIOR, C. D. D. S. INOVAÇÕES NO SETOR PÚBLICO: uma abordagem teórica sobre os impactos de sua adoção. In: CAVALCANTE, P., et al. Inovação no setor público: teoria, tendências e casos no Brasil. Brasília: Enap: Ipea, 2017. Cap. 2, p. 33-42.

OLIVEIRA, L. G. D.; SANTANA, R. L. F. D.; GOMES, V. C. Inovação no setor público: uma reflexão a partir das experiências premiadas no Concurso Inovação na Gestão Pública Federal. ENAP. Brasília. 2014. (38).

OLIVEIRA, L. G. D.; SANTANA, R. L. F. D.; GOMES, V. C. Inovação no Setor Público: uma reflexão a partir das experiências premiadas no Concurso Inovação na Gestão Pública Federal. Caderno nº 38. ed. Brasília: ENAP, 2014. Disponível em: <<http://site.ceag.unb.br/ceagarquivos/public/arquivos/biblioteca/d4e88a8f4ea73d30704cb8a9c7a8a50d.pdf>>. Acesso em: 04 mar. 2018.

OLIVEIRA, L. G. L. UMA DÉCADA DE CNJ: REFLEXÕES SOBRE O ENVOLVIMENTO COM A MELHORIA DA EFICIÊNCIA DO JUDICIÁRIO. VIII Congresso CONSAD de Gestão Pública, Brasília, 2015. Disponível em: <<http://banco.consad.org.br/bitstream/123456789/1329/1/UMA%20D%C3%89CADA%20DE%20CNJ%20REFLEX%C3%95ES%20SOBRE%20O.pdf>>.

PAIVA, M. S. D. et al. Inovação e os efeitos sobre a dinâmica de mercado: uma síntese teórica de Smith e Schumpeter. INTERAÇÕES, Campo Grande, 2018. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/inter/v19n1/1518-7012-inter-19-01-0155.pdf>>. Acesso em: 14 mar. 2019.

PEREIRA, J. C. M. ANÁLISE DAS INICIATIVAS IMPLEMENTADAS PELO CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA NO SISTEMA DE EXECUÇÃO PENAL. [S.l.]: [s.n.], 2018. Dissertação apresentada apresentada no Curso de Mestrado em Administração Pública no Instituto Brasiliense de Direito Público - IDP.

PÉREZ-RAMOS, J. Motivação no trabalho: abordagens teóricas. Psicologia-USP, São Paulo, 1990.

PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA. Avaliação de Políticas Públicas Guia prático de análise ex post. Brasília: [s.n.], v. 2, 2018.

RÊGO, M. C. B.; TEIXEIRA, J. A.; FILHO, A. I. D. S. Os efeitos da coprodução nos resultados da conciliação judicial: a percepção da sociedade sobre um serviço inovador. RAP - Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, p. 124-149, 2019.

RIBEIRO, L. A EMENDA CONSTITUCIONAL 45 EA QUESTÃO DO ACESSO À JUSTIÇA. *REvista de Direito GV*, São Paulo, p. 465-492, jul-dez 2008.

RICHA, M. D. A. O CNJ e a Estruturação da Política Judiciária Nacional: Solução Consensual dos Conflitos de Interesse. *Revista Eletrônica*, p. 31-43, Maio 2012. Disponível em: <https://juslaboris.tst.jus.br/bitstream/handle/20.500.12178/97443/2012_richa_morgana_estruturacao_politica.pdf?sequence=1>.

RICHA, M. D. A. O CNJ e a Estruturação da Política Judiciária Nacional: Solução Consensual dos Conflitos de Interesse. *Conciliação - Revista Eletrônica*, 2012.

RODRIGUES, W. A.; NETO, M. T. R.; FILHO, C. G. As influências na motivação para o trabalho em ambientes com metas e recompensas: um estudo no setor público. *Rev. Adm. Pública*, Rio de Janeiro, 2014.

ROS, L. D.; TAYLOR, M. M. Juízes eficientes, judiciário ineficiente no Brasil pós-1988. *BIB*, São Paulo, n. 89, p. 1-31, Agosto 2019.

RUA, M. D. G. Avaliação de Políticas, Programas e Projetos: Notas Introdutórias, 2000. Disponível em: <<http://antigo.enap.gov.br/downloads/ec43ea4fUFAM-MariadasGraAvaliaPol.pdf>>. Acesso em: 24 jul. 2019.

SADEK, M. T. Acesso à Justiça: um direito e seus obstáculos. *Revista USP*, São Paulo, n. 101, p. 55-66, Março/Abril 2014. Disponível em: <<https://www.revistas.usp.br/revusp/article/view/87814/90736>>.

SADEK, M. T.; ARANTES, R. B. Introdução. In: SADEK, M. T. (.). *Reforma do judiciário*. [S.l.]: [s.n.], 2010.

SALES, L. M. D. M.; SOUSA, M. A. D. O SISTEMA DE MÚLTIPLAS PORTAS E O JUDICIÁRIO BRASILEIRO. *DIREITOS FUNDAMENTAIS & JUSTIÇA*, Jul/Set 2011. 204-220. Disponível em: <<http://dfj.emnuvens.com.br/dfj/article/view/360/467>>.

SANTOS, B. D. S. Os tribunais e as novas tecnologias de comunicação e de informação. *Sociologias*, Porto Alegre, p. 82-109, 2005.

SILVA, E. L. D.; MENEZES, E. M. Metodologia da Pesquisa e Elaboração de Dissertação. Florianópolis: [s.n.], 2005.

SILVA, J. A. D.; FLORÊNCIO, P. D. A. E. L. Políticas judiciárias no Brasil: o Judiciário como autor de políticas públicas. *Revista do Serviço Público*, Brasília, p. 119-136, 2011.

SILVA, S. R. D.; NEVES, G. A.; RANGEL, T. L. V. Acesso à Justiça e sistema multiportas de composição de conflitos. *Âmbito Jurídico*, Rio Grande, nov 2016. Disponível em: <http://www.ambito-juridico.com.br/site/?n_link=revista_artigos_leitura&artigo_id=18246&revista_caderno=21>.

SOUSA, M. D. M. et al. Portraying innovation in the public service of Brazil: Frameworks, systematization and characterization. *R. Adm*, São Paulo, v. 50, p. 460-476, out/nov/dez 2015.

SOUSA, M. D. M.; GUIMARÃES, T. D. A. INOVAÇÃO E DESEMPENHO NA ADMINISTRAÇÃO JUDICIAL: DESVENDANDO LACUNAS CONCEITUAIS E METODOLÓGICAS. RAI – Revista de Administração e Inovação, São Paulo, v. 11, n. 2, 2014. Disponível em: <<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S180920391630167X>>.

SPINK, P. Inovação na perspectiva dos inovadores: a experiência do Programa Gestão Pública e Cidadania. Cadernos EBAPE.BR/FGV, 2003. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/cebape/v1n2/v1n2a02.pdf>>.

STUMPF, J. D. C. PODER JUDICIÁRIO: MOROSIDADE E INOVAÇÃO. FGV DIREITO RIO - Dissertações, Mestrado Profissional em Poder Judiciário, Rio de Janeiro, 2008. Disponível em: <<https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/2759>>. Acesso em: 04 mar. 2018.

VIANNA, L. W. et al. A judicialização da política e das relações sociais no Brasil. Rio de Janeiro: Revan, 1999.

VIANNA, L. W.; BURGOS, M. B.; SALLES, P. M. Dezesete anos de judicialização da política. Tempo Social, revista de sociologia da USP, São Paulo, v. 19, n. 2, p. 39-85, 2007. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ts/v19n2/a02v19n2.pdf>>.

WAQUIM, B. B.; SUXBERGER, A. H. G. A institucionalização da mediação no Brasil e o protagonismo do Poder Judiciário. civilistica, 2018.

WATANABE, K. Política Pública do Poder Judiciário Nacional para tratamento adequado dos conflitos de interesses. Revista de Processo, São Paulo, 2011. Disponível em: <<http://portal.tj.sp.gov.br/>>.