

Adoção de mecanismos de conciliação e mediação em tribunais brasileiros

Adalmir Oliveira Gomes

Professor da UnB

Fábio Jacinto Barreto Souza

Analista da AGU e professor da UnB

Leonilson Gomes de Souza

Advogado da AGU

Recebido em: 07/02/2018

Aprovado em: 25/09/2018

A adoção de mecanismos alternativos de resolução de conflitos tem sido uma das principais estratégias do Judiciário brasileiro para enfrentar a alta demanda por serviços de justiça no país. O presente estudo busca identificar variáveis referentes aos tribunais que influenciam na adoção dos mecanismos de conciliação e mediação. Por meio de análise estatística de dados oficiais do Judiciário, o estudo mostra que o índice de conciliação depende diretamente do porte, da força de trabalho disponível, da demanda e da produtividade dos tribunais. A influência dessas variáveis ocorre de maneira diferente em cada uma das justiças investigadas.

Palavras-chave: administração da justiça, judiciário, coprodução, conciliação, mediação

The adoption of alternative mechanisms of conflict resolution has been one of the main strategies of the Brazilian Judiciary to face the high demand for justice services in the country. **Adoption of Conciliation and Mediation Mechanisms in Brazilian Courts** seeks to identify variables related to the courts that influence the adoption of conciliation and mediation mechanisms. Through statistical analysis of official data from the Judiciary, the study shows that the reconciliation index depends directly on the size, available workforce, caseload and productivity of the courts. The influence of these variables occurs differently in each of the justices investigated. **Keywords:** administration of justice, judiciary, co-production, conciliation, mediation

Introdução

A utilização de mecanismos alternativos de resolução de conflitos tem sido uma das principais estratégias do Judiciário brasileiro para tentar reduzir a judicialização de conflitos e evitar que a demanda por serviços de justiça aumente ainda mais nos tribunais brasileiros. Esses mecanismos representam um novo modelo de justiça, baseado no conceito de coprodução, em que os usuários participam diretamente dos processos de produção e entrega dos serviços públicos (OSTROM et al., 1978; PARKS et al., 1981; BOYLE e HARRIS, 2009; GOMES e MOURA, 2018).

Os denominados mecanismos alternativos buscam impedir que conflitos emergentes na sociedade sejam judicializados, bem como resolver conflitos que já estão nessa situação por meio de acordos entre as partes. São ferramentas para que os usuários possam resolver seus litígios por meio de um diálogo intermediado, sem a necessidade de judicialização. Segundo Oliveira (2011,

p. 193), a conciliação e a mediação, dois dos principais mecanismos, representam um novo modelo de justiça que reforça a proximidade dos indivíduos e das comunidades e “passa as rédeas da solução dos conflitos para os próprios envolvidos” (Idem).

Embora o Judiciário brasileiro tenha incentivado o uso dos mecanismos alternativos de resolução de conflitos nos tribunais, a adoção efetiva desses mecanismos não tem ocorrido de maneira homogênea, tendo em vista a autonomia administrativa dos tribunais. Nesse contexto, o presente estudo tem como objetivo identificar variáveis que influenciam na adoção da conciliação e da mediação em tribunais das Justiças Estadual, Federal e do Trabalho no Brasil. Para alcançar esse objetivo, foram utilizados dados oficiais provenientes da base Justiça em Números, elaborada pelo Conselho Nacional de Justiça (CNJ). Os dados são referentes ao período de 2015 e 2016.

Mecanismos alternativos de resolução de conflitos

O Judiciário atua na prestação de um dos mais importantes tipos de serviços públicos, denominado serviços judiciários (GOMES e MOURA, 2018). A resolução de litígios é uma função constitucionalmente atribuída ao Poder Judiciário, e seus membros são custeados pelo Estado para atender os interesses públicos (DI PIETRO, 2016). Alguns autores (MASAGÃO, 1968; MEIRELLES, 1996) sustentam que a instituição é muito mais um centro tomador de decisões, e que a autoridade dos juízes retira da atividade judicante boa parte do caráter de prestação. Outros (SANTOS, 1979; LIMA, 1989) sustentam que, no Brasil, a justiça ainda ocorre de maneira tutelar, e que os juízes e demais membros do Judiciário não se reconhecem nem mesmo como serviço público, quicá como prestadores de um serviço. Apesar da discussão a respeito do tema, no presente trabalho, o Poder Judiciário é considerado como um órgão prestador de serviços públicos.

O papel de prestador de serviço tem sido cada vez mais reforçado no Judiciário brasileiro, principalmente devido ao aumento dramático da demanda por justiça após a Constituição de 1988. De acordo com o CNJ (2017), em 2016 existiam aproximadamente 80 milhões de processos pendentes em todos os segmentos do Judiciário brasileiro. Nesse mesmo ano, o setor conseguiu finalizar aproximadamente 20 milhões de processos. No entanto, outros 20 milhões foram ajuizados, o que significa que, apesar do esforço realizado, a quantidade de processos pendentes continuou praticamente a mesma no início de 2017 (CNJ, 2017).

O desafio enfrentado pelas organizações do Judiciário também pode ser visto com base na produção ou na demanda. De um lado, o problema é visto em termos da capacidade produtiva do sistema de justiça em responder adequadamente à demanda existente. Nesse sentido, o esforço é

direcionado para aumentar a eficiência de juízes e servidores e, conseqüentemente, das organizações do Judiciário. Desempenho judicial é o tema central dessa abordagem. Por outro lado, na ótica da demanda, o problema parece ser mais complexo, chegando mesmo a ser paradoxal, pois envolve aumentar o acesso aos serviços de justiça, direito garantido no art. 5º, XXXV, da Constituição Federal de 1988, e, ao mesmo tempo, reduzir a litigiosidade da população.

Um aspecto importante dessa discussão é a crescente judicialização de conflitos no Brasil, em especial a de políticas públicas. Trata-se de um novo estatuto de direitos fundamentais, que ocorrem por meio da efetiva participação no processo de formulação e/ou implementação de políticas públicas e provocam uma ampliação dos poderes de intervenção dos tribunais nas arenas social, econômica e política (MACIEL e KOERNER, 2002). A judicialização representa, por um lado, um movimento expansivo dos direitos na sociedade civil (VIANNA, 2013), mas, por outro, uma desconfiança em relação às tradicionais instituições representativas (FILGUEIRAS e MARONA, 2012).

O Judiciário brasileiro tem buscado soluções inovadoras para enfrentar a relação problemática entre a demanda e a produção judicial. Uma delas foi a criação dos Juizados Especiais, sucessores dos Juizados de Pequenas Causas. Criados por meio da lei nº 9.099, de 26 de setembro de 1995 (BRASIL, 1995), com vistas a atender o comando previsto no art. 98, I, da Constituição Federal de 1988, o Juizado Especial trouxe um conjunto de novos princípios para a prestação jurisdicional que buscaram minimizar a estrutura processual fundada no formalismo, na hierarquia e nos rituais do Poder Judiciário (CHIMENTI, 2005).

Os Juizados Especiais foram criados com o objetivo de facilitar o acesso à Justiça por parte dos cidadãos menos favorecidos na sociedade, tornando o Judiciário mais célere e eficaz (Idem). Essa inovação permitiu, pela primeira vez nos julgamentos de litígios de menor valor, a participação direta do usuário na produção e na entrega dos serviços, que é possível porque os serviços prestados aí, de modo diferente do que ocorre na Justiça comum, dispensam intermediários. Embora tenham aumentado o acesso aos serviços de justiça, em pouco tempo de funcionamento se tornaram tão ou mais congestionados que os demais tribunais.

Outra inovação importante no Judiciário brasileiro consiste nos chamados mecanismos alternativos de resolução de conflitos. A resolução 198/2014, que dispõe sobre o planejamento e a gestão estratégica no âmbito do Poder Judiciário para o período 2015-2020, ressalta a importância da efetividade na prestação jurisdicional, apontando como cenário desejado para os próximos anos uma Justiça acessível, com tribunais descongestionados, e com mecanismos que permitam a desjudicialização, principalmente por meios alternativos de resolução de conflitos (CNJ, 2017).

Os principais exemplos são a conciliação e a mediação, que consistem na realização de audiências nas quais as partes, perante um conciliador ou mediador oficialmente designado, são incentivadas a

entrarem em acordo a respeito de suas disputas, buscando a melhor solução para todos os envolvidos, sem necessidade de judicialização (RÊGO, TEIXEIRA e ISIDRO-DA-SILVA, 2016; TEIXEIRA, RÊGO e ISIDRO-DA-SILVA, 2016). O conciliador e o mediador têm como papéis estimular a comunicação entre as partes e, assim, colaborar para a obtenção de um acordo. No entanto, são as partes envolvidas as únicas responsáveis pela solução do conflito (CNJ, 2016).

As resoluções do CNJ orientam o Poder Judiciário na formação de conciliadores e mediadores com preparação adequada para o serviço, bem como na necessidade da disponibilização de infraestrutura necessária para que os serviços sejam prestados adequadamente (Idem, 2013, 2016). De acordo com o órgão, a mediação é uma forma de solução de conflitos em que uma terceira pessoa, neutra e imparcial, facilita o diálogo entre as partes, para que, juntas, elas construam a melhor solução possível para o conflito. Em regra, a mediação é um método utilizado em conflitos complexos, com múltiplas dimensões. É um procedimento estruturado, sem um prazo definido para terminar, podendo resultar ou não em acordo. Já a conciliação é um método utilizado em conflitos mais simples, considerados restritos, em que uma terceira pessoa, denominada conciliador/a, adota uma posição ativa, porém neutra e imparcial. É um processo consensual e breve, que busca, dentro do possível, harmonizar socialmente e restaurar a relação entre as partes (Idem, 2016)

O uso dos mecanismos de conciliação e mediação nos tribunais brasileiros passou a ser mapeado pelo CNJ a partir de 2015 por meio de um novo indicador, adicionado à base Justiça em Número e denominado índice de conciliação. Ele consiste na proporção de acordos homologados, provenientes de conciliação e mediação, em relação ao total de processos julgados no ano de referência em determinado tribunal. Assim, quanto mais perto de 0 (zero) for o valor do índice, menor será a importância dada pelo tribunal às ferramentas de conciliação e mediação. Por outro lado, quanto mais perto de 1 (um), maior a importância dada pelo tribunal aos mecanismos.

O índice de conciliação indica quais tribunais mais investem nos mecanismos alternativos de resolução de conflitos. A variação entre eles é reflexo, em parte, de características particulares de cada um. Embora existam pressões externas sobre os tribunais, originárias, por exemplo, do próprio CNJ e da sociedade como um todo, para uma maior utilização de mecanismos alternativos, ela depende de vários fatores, como a vontade política dos dirigentes e gestores judiciários e a capacidade administrativa e operacional dos tribunais. Os mecanismos de conciliação e mediação judicial são apresentados e discutidos na seção seguinte deste trabalho, de acordo com o conceito de coprodução.

Conciliação e mediação como serviços judiciários coproduzidos

Coprodução é um fenômeno que tem sido muito explorado por estudiosos da administração pública. O interesse prático e acadêmico pelo tema teve início há quase quatro décadas, com a proposição inicial de *co-production* por Elionor Ostrom e colaboradores, da Universidade de Indiana, nos EUA (OSTROM et al., 1978; PARKS et al., 1981). A ideia original é inovadora e relativamente simples: a produção de serviços públicos requer, além do consumo, a participação dos cidadãos (OSTROM e OSTROM, 1977; OSTROM et al., 1978; PARKS et al., 1981). O conceito tem influenciado diferentes abordagens, entre elas o chamado Novo Serviço Público (NSP), desenvolvida por Denhardt e Denhardt (2003). Os teóricos do NSP argumentam que a administração pública deve ser uma coprodutora do bem público, juntamente com os cidadãos e a comunidade. Essa ideia tem por base as teorias democráticas e de cidadania, os modelos de comunidade e de sociedade civil, além do humanismo radical e da teoria do discurso (ABREU, HELOU e FIALHO, 2013).

Coprodução significa prestação de serviços públicos em uma relação de igualdade e reciprocidade entre os profissionais e os usuários (BOYLE e HARRIS, 2009). O termo representa uma estratégia em que existe o compartilhamento de responsabilidades. O modelo é definido pelo grau de sobreposição entre os participantes envolvidos, de modo que, durante o processo, ocorra algum tipo de *feedback* dos usuários aos gestores responsáveis (BRUDNEY e ENGLAND, 1983; ALFORD, 2002; PALUMBO, 2016).

Em muitos países, como o Brasil, os serviços judiciários são muito amplos, pois envolvem diversas organizações e perpassam diferentes níveis de governo. Uma peculiaridade deles é o fato de que só poderão ser prestados se provocados pelos interessados, sendo vedado a juízes agir de ofício. A relação entre o usuário e os prestadores dos serviços judiciários nem sempre é voluntária, sendo comuns atuações coercitivas, como no caso de prisões. Geralmente o custeio é feito pelos litigantes, com o pagamento de custas, e pelo próprio Estado, nos casos em que a lei garante gratuidade a pessoas que comprovem incapacidade econômica (GOMES e MOURA, 2018).

Outra particularidade dos serviços judiciários é sua estrita vinculação ao chamado devido processo legal, isto é, a uma sucessão de procedimentos previstos em lei que devem ser adotados antes da solução do conflito, sob pena de os atos serem invalidados posteriormente. As garantias constitucionais mais conhecidas são a ampla defesa, o contraditório e o direito de solicitar revisão de decisões contrárias ao interesse de quem é afetado, nos chamados recursos judiciais (TUCCI, 1992). A vinculação ao processo judicial pode acentuar o formalismo de determinados serviços judiciários e, em consequência, reforçar a morosidade da prestação jurisdicional, com julgamentos que podem se arrastar por anos ou mesmo décadas.

Os principais serviços judiciários no Brasil são prestados diretamente pelos juízes. O juiz é um servidor público concursado e investido de uma série de poderes e prerrogativas legais que lhe autorizam a interferir em aspectos fundamentais da vida de pessoas e do funcionamento de empresas e do próprio Estado, tais como liberdade, patrimônio, sigilo, assuntos familiares, assuntos econômicos e comerciais, eleições e políticas públicas (LOPES, 1984). Apesar da importância desses profissionais, os serviços judiciários não se resumem à atuação deles. Para que uma questão seja submetida e apreciada, é necessária a participação de atores intervenientes, internos ou externos ao Judiciário, muitas vezes por exigência legal (GOMES e MOURA, 2018).

Nos serviços judiciários, os usuários podem ser divididos em demandantes, que buscam a Justiça para satisfazer seus direitos e interesses, e demandados, que são alcançados por decisões judiciais por interesses de particulares. O termo usuário engloba uma grande quantidade de atores, como cidadãos, grupos organizados, comunidades, empresas, associações, estrangeiros, órgãos públicos e outros. Os usuários são todos os atores que demandam ou podem vir a demandar algum tipo de resolução de conflitos junto ao Poder Judiciário (Idem).

Em alguns serviços judiciários, os usuários atuam de maneira voluntária, ou seja, são eles que deliberadamente procuram a prestação dos serviços, como ocorre nos juizados especiais e nos mecanismos alternativos de resolução de conflitos. Dessa forma, pode-se dizer que tais serviços são naturalmente coproduzidos. Em outros, a atuação dos usuários é involuntária, ou seja, a prestação do serviço independe de sua provocação ou vontade. Exemplo disso é a administração da estrutura judiciária. Por fim, alguns serviços são prestados de maneira coercitiva, ou seja, contrária à vontade dos usuários, como é o caso de processos que envolvem penas de restrição de liberdade (Idem).

Restringindo o conceito de coprodução de serviços públicos ao nível individual – profissionais, usuários e cidadãos –, pode-se dizer que são raros os serviços judiciários prestados por meio de coprodução, pois a participação dos usuários na produção ou na entrega dos serviços tradicionalmente prestados é quase inexistente. Uma das explicações para isso é o fato de o Judiciário ser um sistema tradicionalmente fechado à participação social, com grande parte dos serviços desenhados e planejados internamente. Diferente do que em geral ocorre com os demais serviços judiciários, a conciliação e a mediação judicial são prestados com base no conceito de coprodução, com participação efetiva dos usuários em sua produção e na entrega (BOYLE e HARRIS, 2009).

Ao contrário do posicionamento adotado no presente artigo, uma parte da literatura (SINHORETTO, 2010; MELLO, 2016; MELLO e AZEVEDO, 2017) argumenta que os acordos por conciliação e mediação, no Judiciário em particular e no sistema de Justiça como um todo, são realizados de maneira inquisitorial, uma vez que procuram acabar com o processo judicial e não com o conflito. Embora essa discussão seja importante para a compreensão do

funcionamento do Judiciário, foge do escopo do presente trabalho. Aqui, parte-se da premissa de que, por serem cada vez mais comuns, é essencial investigar as condições contextuais da utilização dos mecanismos alternativos de resolução de litígios. Para isso, é oferecido na seção seguinte um conjunto de hipóteses a serem testadas por meio de pesquisa empírica.

Conciliação e mediação em tribunais: hipóteses de pesquisa

Considerar os mecanismos de conciliação e mediação com base no conceito de coprodução leva a algumas questões: por que determinados tribunais privilegiam a utilização dos mecanismos, enquanto outros não? Quais fatores influenciam a decisão de gestores judiciais e juízes em investir em serviços judiciais coproduzidos?

Identificar os fatores que reforçam nos gestores dos tribunais a ideia de participação dos cidadãos na produção e prestação dos serviços judiciários pode ser importante para o aperfeiçoamento dos serviços e, assim, também para desenvolver novas estratégias capazes de resolver, ou ao menos amenizar, os problemas do Judiciário relacionados ao acesso, à celeridade e à qualidade dos serviços.

Em uma ampla revisão da literatura a esse respeito, Voorberg, Bekkers e Tummers (2014) descobriram os principais fatores influenciadores da coprodução, que, segundo os autores, podem servir como facilitadores ou barreiras à coprodução, ou seja, são “dois lados da mesma moeda” (VOORBERG, BEKKERS e TUMMERS, 2014, p. 9). Há fatores ligados à organização prestadora e fatores ligados aos cidadãos. No âmbito da organização, os principais são, nesta ordem de importância: i) compatibilidade da organização com a participação do cidadão; ii) atitude aberta à participação do cidadão; iii) cultura administrativa de aceitação de riscos; e iv) presença de incentivos claros na organização para a coprodução. Da parte dos cidadãos, os principais fatores influenciadores da coprodução são: i) características pessoais, como habilidades, escolaridade, composição da família, entre outras; ii) nível de conscientização; iii) capital social envolvido; e iv) aceitação do risco (Idem).

De acordo com estudos revisados por esses autores, os principais resultados da coprodução podem ser divididos em: ganhar efetividade, quando o resultado envolve a forma como a organização e o serviço prestado são percebidos no contexto social a que pertencem; e aumentar o envolvimento dos cidadãos (Idem, p. 13), um resultado social que influencia a própria coprodução, em um processo recursivo (Idem).

No caso do Judiciário, conforme discutido anteriormente, são poucos os serviços que seguem o conceito de coprodução. A conciliação e a mediação são exemplos de serviços judiciários coproduzidos, e, portanto, estão sujeitos aos fatores apontados por Voorberg, Bekkers e Tummers (2014). Além disso, outros fatores internos e externos podem influenciar juízes, desembargadores

e gestores judiciários na decisão de investir ou não nos mecanismos de conciliação e mediação. No presente estudo, são investigados quatro dos principais fatores indicados na literatura: i) o tamanho do tribunal; ii) a força de trabalho disponível; iii) a demanda por serviços judiciais; e, por fim, iv) a produtividade do tribunal.

Em relação ao tamanho do tribunal, é razoável supor que tribunais maiores possuem maior capacidade operacional e, assim, têm maior capacidade de desenvolver as estruturas necessárias para o funcionamento de centros de conciliação e mediação. Além disso, tribunais maiores geralmente possuem mais recursos financeiros, o que também contribui para o investimento em novas estruturas de atendimento aos cidadãos. Por fim, pode-se argumentar que os tribunais maiores são mais visíveis e, portanto, mais suscetíveis a cobranças por parte da sociedade e do próprio Judiciário. Sendo assim, uma primeira hipótese (H1) do estudo pode ser apresentada, indicando uma relação positiva entre o porte do tribunal e a adoção dos mecanismos de conciliação e mediação.

Hipótese 1 (H1): existe uma relação positiva entre o porte do tribunal e a adoção dos mecanismos de conciliação e mediação

A força de trabalho disponível em um tribunal não pode ser confundida com o tamanho do tribunal, mesmo que, em determinadas situações, um tribunal seja medido pela quantidade de juízes ou de servidores. A força de trabalho é a capacidade produtiva efetiva do tribunal, considerando o número de pessoas aptas ao trabalho. Vários estudos (MITSOPOULOS e PELAGIDIS, 2007; ROSALES-LÓPEZ, 2008; ELBIALY, 2011; BACKES-GELLNER, SCHNEIDER e VEEN, 2011; GOMES, GUIMARÃES e AKUTSU, 2016, 2017) indicam uma relação positiva entre força de trabalho e desempenho de tribunais, de modo que quanto maior a força de trabalho disponível, maior será o desempenho judicial.

Espera-se que a força de trabalho seja um fator importante para a adoção dos mecanismos de conciliação e mediação nos tribunais, já que a execução de tais mecanismos exige o envolvimento e a participação de juízes e servidores. No caso dos juízes, porque são eles quem atuam diretamente no encaminhamento de acordos entre as partes litigantes, finalizando um processo judicial ou evitando que outros conflitos sejam judicializados. E, no caso dos servidores, porque são eles quem dão suporte aos juízes nessa tarefa. Assim, uma segunda hipótese (H2) relacionando positivamente a força de trabalho com a adoção dos mecanismos de conciliação e mediação pode ser apresentada.

Hipótese 2 (H2): existe uma relação positiva entre a força de trabalho disponível no tribunal e a adoção dos mecanismos de conciliação e mediação

A demanda dos tribunais pode ser representada pela quantidade de processos pendentes de julgamento, ou seja, o acervo de processos que precisam ser julgados nas unidades judiciais. Diversos estudos (BEENSTOCK e HAITOVSKY, 2004; ROSALES-LOPEZ, 2008; DIMITROVA-GRAJZL et al., 2012; ELBIALY, 2011; CASTRO, 2011; GOMES, GUIMARAES e AKUTSU, 2016 e 2017) trataram da relação entre demanda (*caseload*) e desempenho judicial, e praticamente todos os resultados apontam para uma relação positiva entre as variáveis, de modo que quanto maior a demanda, maior será a produção judicial. Segundo Castro (2011), a principal explicação para esse resultado é o fato de haver um mecanismo regulador nas varas e tribunais que busca manter equilíbrio entre a carga de trabalho e o ritmo de produção de juízes e servidores.

Embora não tenham sido encontrados estudos anteriores que tratam da relação entre a demanda de um tribunal e a utilização dos mecanismos alternativos de resolução de conflitos, espera-se que essa relação seja positiva. A explicação está no fato de os tribunais mais demandados no Brasil apresentarem uma maior taxa de congestionamento (CNJ, 2017). Por isso, teoricamente, seriam também os mais interessados em utilizar os mecanismos de conciliação e mediação, que podem reduzir o congestionamento e a demanda por meio de acordos em processos judiciais em andamento ou evitando o surgimento de novos processos. Configura-se, assim, uma terceira hipótese (H3) da pesquisa.

Hipótese 3 (H3): existe uma relação positiva entre a demanda judicial do tribunal e a adoção dos mecanismos de conciliação e mediação

Também não foram encontrados estudos a respeito da relação entre a produtividade judicial e a utilização dos mecanismos de conciliação e mediação. Apesar disso, parece razoável supor que um aumento na produtividade judicial necessariamente requer mais esforço e trabalho de juízes e servidores. Esse esforço extra, por sua vez, poderia diminuir o tempo desses profissionais em outras atividades, como as relacionadas à homologação de acordos via conciliação e mediação. Além disso, conforme apresentado anteriormente, vários estudos (BEENSTOCK e HAITOVSKY, 2004; ROSALES-LOPEZ, 2008; DIMITROVA-GRAJZL et al., 2012; EL-BIALY, 2011; CASTRO, 2011; GOMES, GUIMARAES e AKUTSU, 2016) mostraram uma correlação positiva entre a demanda e a produtividade judicial, o que reforça ainda mais a hipótese de relação positiva entre produtividade e adoção dos mecanismos de conciliação e mediação. Assim, uma hipótese final do estudo pode ser apresentada (H4).

Hipótese 4 (H4): existe uma relação positiva entre a produtividade do tribunal e a utilização dos mecanismos de conciliação e mediação

Em resumo, as quatro hipóteses apresentadas nesta seção defendem que a adoção dos mecanismos de conciliação e mediação tende a ser mais forte em tribunais de maior porte, que contam com uma quantidade maior de juízes e servidores, que são mais sobrecarregados de processos e que possuem maior produtividade judicial. Essas hipóteses foram testadas por meio de um estudo empírico quantitativo. A seção seguinte apresenta o método utilizado na pesquisa.

Método

Para alcançar o objetivo proposto nesta pesquisa, foi realizado um estudo quantitativo com a utilização de dados secundários oficiais referentes à primeira e à segunda instâncias das Justiças Estadual, Federal e do Trabalho no Brasil. Para efeito de simplificação, nesta pesquisa, os termos tribunal e justiça são usados como sinônimos para se referir às duas instâncias das três Justiças investigadas. Somados, são 56 tribunais, sendo 27 na Justiça Estadual, 24 na Justiça do Trabalho e cinco na Justiça Federal. Os dados se referem a dois anos, 2015 e 2016, e por causa disso optou-se por utilizá-los de maneira empilhada (*pooled*), o que significa dizer que foram configurados em formato de painel (56 tribunais x 2 anos; N = 112).

Os dados foram coletados na base Justiça em Números, elaborada e publicada anualmente pelo CNJ. A principal variável do estudo é o índice de conciliação, um indicador que registra o percentual de decisões e sentenças homologatórias de acordos (por meio de conciliação e mediação) em relação ao total de decisões terminativas e de sentenças (CNJ, 2017). O índice varia de 0 a 1, sendo 0 ausência de conciliação e mediação, e 1, sua plena utilização. O índice foi criado pelo CNJ e passou a ser divulgado a partir da edição de 2016 (com dados referentes a 2015) do Relatório Justiça em Números.

Além do tipo de Justiça (Estadual, Federal e do Trabalho), foram analisadas outras dez variáveis, representando quatro diferentes fatores: tamanho, força de trabalho, demanda e produtividade. As variáveis de operacionalização foram as seguintes:

Tamanho:

- Porte do tribunal (PT): variável categórica com três classes (pequeno, médio e grande). Definida pelo CNJ com base em um conjunto específico de atributos dos tribunais. Essa variável não é considerada na Justiça Federal, uma vez que são apenas cinco tribunais;
- Quantidade total de magistrados (TM): quantidade de cargos de magistrados efetivamente ocupados no tribunal;
- Quantidade total de servidores (TS): quantidade de cargos de servidores da área judiciária efetivamente ocupados no tribunal.

Força de trabalho:

- Proporção de magistrados por habitantes (MH): quantidade de magistrados disponíveis no tribunal por grupo de 100 mil habitantes no respectivo estado ou região de jurisdição do tribunal;
- Proporção de servidores por habitantes (SH): quantidade de servidores disponíveis no tribunal por grupo de 100 mil habitantes no respectivo estado ou região de jurisdição do tribunal;
- Quantidade de servidores por magistrado (SM): quantidade de servidores no tribunal dividido pela quantidade de magistrados.

Demanda:

- Carga de trabalho (CT): quantidade de processos pendentes somado à quantidade de processos novos que ingressaram no tribunal no ano de referência, dividido pela quantidade de magistrados que atuam no tribunal;
- Taxa de congestionamento (TC): quantidade de processos novos que ingressaram no tribunal no ano de referência somado à quantidade de processos pendentes, dividido pela quantidade de processos baixados no tribunal no ano de referência;
- Processos novos por magistrado (PN): quantidade de processos novos que ingressaram no tribunal no ano de referência dividido pela quantidade de magistrados que atuam no tribunal.

Produtividade:

- Processos baixados por magistrado (PB): quantidade de processos baixados no tribunal no ano de referência dividido pela quantidade de magistrados que atuam no tribunal.

Para analisar os dados, foram utilizadas as técnicas estatísticas de análises descritiva e análise de correlação linear. O coeficiente de correlação de Spearman (HAIR et al., 2005) foi utilizado nas análises, uma vez que as variáveis do estudo não são distribuídas normalmente. Importante destacar que o coeficiente de correlação não é um indicativo de causalidade entre as variáveis, no entanto, desde que o modelo de análise utilizado faça sentido teoricamente, a indicação de correlação entre duas variáveis é um indício de que existe uma relação causal entre elas. Os resultados são apresentados na seção seguinte.

Resultados e discussão

A Tabela 1 traz as estatísticas descritivas das variáveis utilizadas no estudo, separadas pelo tipo de Justiça. Como pode ser visto, uma das principais discrepâncias entre as justiças diz respeito

justamente ao índice de conciliação. Na Justiça Estadual, o valor médio é de 0,13, o que significa que entre todas as decisões e sentenças proferidas no ano de referência, 13% consistem em acordos homologados via conciliação ou mediação. Na Justiça Federal, o índice é de 0,04 (4%), e na Justiça do Trabalho, de 0,25 (25%). Portanto, na Justiça do Trabalho os mecanismos de conciliação e mediação têm sido mais utilizados, seguida pela Justiça Estadual e, por último, pela Justiça Federal.

Tabela 1: Estatísticas descritivas das variáveis nas três Justiças investigadas

Variáveis	Justiça Estadual (N = 54)		Justiça Federal (N = 10)		Justiça do Trabalho (N = 48)	
	Média	D. Padrão	Média	D. Padrão	Média	D. Padrão
Índice de Conciliação (IC)	0,13	0,04	0,04	0,02	0,25	0,05
Total de Magistrados (TM)	448	506	357	105	151	129
Total de Servidores (TS)	5.229	6.806	4.249	1.211	1.284	1.102
Magistrados por Habitantes (MH)	6,4	1,9	0,9	0,3	1,6	0,4
Servidores por Habitantes (SH)	85,8	46,5	14,4	4,7	19,3	5,7
Servidores por Magistrado (SM)	12,1	2,1	13,1	1,7	9,2	1,0
Carga de Trabalho (CT)	5.648	3.036	7.942	2.139	2.810	607
Taxa de Congestionamento (TC)	0,70	0,09	0,70	0,08	0,55	0,06
Proc. Novos por Magistrado (PN)	1.325	479	2.037	509	955	167
Proc. Baixados por Magistrado (PB)	1.860	441	2.740	433	1.243	231

Fonte: Justiça em Números 2017 (CNJ, 2017).

É possível observar na Tabela 1 que existem muitas diferenças entre os tipos de Justiça com base nas variáveis apresentadas. A quantidade média de magistrados, por exemplo, é quase três vezes maior na Justiça Estadual em relação à Justiça do Trabalho; a carga de trabalho média na Justiça Federal é quase o triplo da Justiça do Trabalho; e a produtividade média (processos baixados por magistrado) na Justiça Federal é mais que o dobro que a da Justiça do Trabalho. Por outro lado, a quantidade média de servidores por magistrado é muito parecida nas três Justiças, com pequena vantagem para a Justiça Federal. Da mesma forma, a taxa média de congestionamento nas Justiças Estadual e Federal é exatamente a mesma.

Apresentada a estatística descritiva, o passo seguinte consiste em realizar as análises de correlação linear entre as variáveis, apresentando separadamente os resultados de cada uma das Justiças investigadas. Essa separação na apresentação dos resultados é necessária porque o funcionamento delas é diferente, como mostra a Tabela 1. Também são diferentes o contexto e as motivações para a utilização dos mecanismos de conciliação e mediação.

Justiça Estadual

A Tabela 2 traz os resultados da análise de correlação referente à Justiça Estadual. Os coeficientes de correlação linear são apresentados juntamente com a significância estatística do resultado observado (*p*-valor). Como pode ser observado, todas as correlações que se mostraram estatisticamente significativas (*p*-valor < ,05) com o Índice de conciliação (IC) foram fracas e negativas. Por exemplo, o coeficiente de correlação negativo (-,236) da variável Porte do Tribunal (P) com o IC indica que quanto maior o porte do tribunal menor a probabilidade de adoção dos mecanismos de conciliação e mediação. O mesmo ocorre para as variáveis que representam a força de trabalho total dos tribunais: Total de magistrados (TM) e Total de servidores (TS).

Tabela 2: Resultados da análise de correlação entre as variáveis na Justiça Estadual

Variáveis	IC	PT	TM	TS	MH	SH	SM	CT	TC	PN
Índice de Conciliação (IC)	1									
Porte do Tribunal (PT)	-,236*	1								
Total de Magistrados (TM)	-,175*	,925**	1							
Total de Servidores (TS)	-,170*	,920**	,983**	1						
Magistrados por Habitantes (MH)	-,144	-,224	-,327*	-,304*	1					
Servidores por Habitantes (SH)	-,089	-,134	-,209	-,132	,798**	1				
Servidores por Magistrado (SM)	-,006	-,016	-,081	,056	,217	,633**	1			
Carga de Trabalho (CT)	-,224**	,611**	,650**	,620**	-,530**	-,292*	-,048	1		
Taxa de Congestionamento (TC)	,049	,291*	,443**	,399**	-,711**	-,571**	-,208	,638**	1	
Processos Novos por Magistrado (PN)	-,253**	,542**	,508**	,524**	-,137	,079	,178	,774**	,152	1
Processos Baixados por Magistrado (PB)	-,160*	,596**	,597**	,618**	-,449**	-,105	,192	837**	,453**	,688*

Fonte: Elaborada pelos autores.

N = 54; **p* < ,05; ***p* < ,01

A demanda judicial, por meio das variáveis Carga de trabalho (CT) e Processos novos por magistrado (PN), também se mostrou correlacionada negativamente com o Índice de conciliação (IC). Isso quer dizer que os tribunais mais sobrecarregados são os que menos utilizam os mecanismos de conciliação e

mediação. Da mesma forma, a produtividade do tribunal, por meio da variável Processos baixados por magistrado (PB), também se mostrou correlacionada negativamente com o Índice de conciliação (IC).

Em resumo, os maiores tribunais, que possuem mais juízes e servidores, e que são mais sobrecarregados e mais produtivos, são aqueles que menos utilizam os mecanismos de conciliação e mediação. Esses resultados encontrados na Justiça Estadual são inesperados, pois, conforme a literatura revisada e as hipóteses propostas seria razoável imaginar que os maiores tribunais, que contam com maiores recursos e são mais pressionados, devido à grande demanda e congestionamento, seriam aqueles com maiores condições e interesse em investir na utilização dos mecanismos de conciliação e mediação.

Justiça Federal

Na Justiça Federal, como pode ser visto na Tabela 3, os coeficientes de correlação são mais fortes do que os coeficientes verificados na Justiça Estadual. Enquanto as variáveis que representam a força de trabalho disponível dos tribunais apresentaram coeficientes de correlação negativos com o IC, as variáveis referentes à demanda e produtividade dos tribunais, ao contrário, apresentaram coeficientes de correlação positivos.

Tabela 3: Resultados da análise de correlação entre as variáveis na Justiça Federal

Variáveis	IC	TM	TS	MH	SH	SM	CT	TC	PN
Índice de conciliação (IC)	1								
Total de magistrados (TM)	-,309*	1							
Total de servidores (TS)	-,370*	,867**	1						
Magistrados por habitantes (MH)	-,515**	-,089	-,188	1					
Servidores por habitantes (SH)	-,576**	-,067	-,200*	,891**	1				
Servidores por magistrado (SM)	-,161	-,552	-,309	-,588*	-,479*	1			
Carga de trabalho (CT)	,261*	,333	,648*	-,612*	-,564*	,152	1		
Taxa de congestionamento (TC)	,491**	,527	,842**	,006	,018	-,103	,612	1	
Processos novos Por magistrado (PN)	,636**	,018	-,115**	-,745**	-,745**	,455	,224	-,442	1
Processos baixados por Magistrado (PB)	,248*	,042	,394	-,794**	-,733**	,648*	806**	,418	,467

Fonte: Elaborada pelos autores.

N = 10; * $p < ,05$; ** $p < ,01$

Assim, a adoção dos mecanismos de conciliação e mediação é menor em tribunais que contam com maior força de trabalho, tanto absoluta (TM e TS), quanto proporcional (MH e SH). Esse resultado indica que, na Justiça Federal, os tribunais que contam com maior força de trabalho são aqueles que apresentam os menores índices de conciliação. Esse resultado também é inesperado, da mesma forma que ocorreu na Justiça Estadual. Conforme discutido no referencial teórico, na hipótese 2, era esperado que a força de trabalho fosse um fator importante para a adoção dos mecanismos de conciliação e mediação nos tribunais, uma vez que a execução de tais mecanismos exige o envolvimento e a participação de juízes e servidores.

Por outro lado, ainda na Justiça Federal, as variáveis referentes à demanda – Carga de trabalho (CT), Taxa de congestionamento (TC) e Processos novos por magistrado (PN) – mostraram-se correlacionadas positivamente com o Índice de conciliação (IC). Isso significa que os tribunais federais mais sobrecarregados e mais produtivos são aqueles que apresentam os maiores índices de conciliação. No caso da produtividade, o coeficiente de correlação é mais fraco do que o coeficiente observado nas variáveis da demanda. Uma possível explicação está no fato de que os tribunais mais demandados (e que tendem a ser os mais produtivos) são os mais interessados em utilizar os mecanismos de conciliação e mediação justamente para enfrentar a elevada demanda.

Justiça do Trabalho

A Tabela 4 apresenta os resultados referentes à Justiça do Trabalho. Como pode ser visto, o Índice de conciliação (IC) está positivamente correlacionado com as variáveis referentes à força de trabalho total (TM e TS), com a demanda (CT e PN), e com a produtividade dos tribunais (PB). As variáveis referentes ao porte (PT), à força de trabalho proporcional (MH e SH) e a Taxa de congestionamento (TC) não se mostraram correlacionadas com o Índice de conciliação na Justiça do Trabalho.

Tabela 4: Resultados da análise de correlação entre as variáveis na Justiça do Trabalho

Variáveis	IC	PT	TM	TS	MH	SH	SM	CT	TC	PN
Índice de conciliação (IC)	1									
Porte do Tribunal (PT)	,173	1								
Total de magistrados (TM)	,331*	,890**	1							
Total de servidores (TS)	,292*	,931**	,977**	1						
Magistrados por habitantes (MH)	,231	,170	,358*	,291*	1					
Servidores por habitantes (SH)	,139	,254	,278*	,272*	,793**	1				
Servidores por magistrado (SM)	-,052	,462*	,227	,370**	-,257	,206	1			
Carga de trabalho (CT)	,248*	,308*	,225	,261	-,202	-,315*	-,104	1		
Taxa de congestionamento (TC)	,186	,099	-,094	-,111	,043	-,117	-,323*	,420**	1	
Processos novos por magistrado (PN)	,217*	,560**	,374**	,436**	-,322*	-,234	,304	,526**	-,275	1
Processos baixados por magistrado (PB)	,256*	,361*	,208	,285*	-,191	-,201	,091	878**	,305*	,525**

Fonte: Elaborada pelos autores.

N = 48; * $p < ,05$; ** $p < ,01$

Em resumo, na Justiça Estadual, o índice de conciliação é negativamente correlacionado com o tamanho, a força de trabalho proporcional, a demanda e a produtividade do tribunal. Assim, tribunais estaduais menores, com menor proporção de magistrados e servidores em relação à população, menos demandados e com baixa produtividade, são aqueles que apresentam maiores índices de conciliação. Na Justiça Federal, o índice de conciliação é negativamente correlacionado com o tamanho do tribunal e com a força de trabalho proporcional; e positivamente correlacionado com a demanda e a produtividade do tribunal. Assim, tribunais federais menores, porém mais demandados e com alta produtividade, são aqueles com maiores índices de conciliação. E, por fim, na Justiça do Trabalho, o índice de conciliação é positivamente correlacionado com o tamanho, a demanda e a produtividade do tribunal, o que significa que os tribunais maiores, mais demandados e mais produtivos são aqueles com maiores índices de conciliação.

Todas as hipóteses foram rejeitadas na Justiça Estadual, sendo que muitas das variáveis apresentaram resultados contrários aos previstos. Na Justiça Federal, as Hipóteses 1 e 2 foram

rejeitadas, e as Hipóteses 3 e 4 foram confirmadas. E, por fim, na Justiça do Trabalho, as Hipóteses 1, 3 e 4 foram confirmadas e apenas a Hipótese 2 foi rejeitada.

Considerações finais

O presente estudo teve como objetivo identificar variáveis referentes aos tribunais brasileiros que influenciam na adoção da conciliação e da mediação nas Justiças Estadual, Federal e do Trabalho no Brasil. A julgar pelos resultados encontrados na pesquisa, os serviços coproduzidos de conciliação e mediação judicial dependem de características específicas dos tribunais, como o tamanho, a força de trabalho, a demanda e a produtividade.

O estudo contribuiu para aumentar a compreensão de como o fenômeno da coprodução, por meio dos mecanismos de conciliação e mediação, ocorre no Poder Judiciário. Os resultados apresentados trazem evidências a respeito de algumas condições necessárias para que os serviços de conciliação e mediação possam ser coproduzidos em tribunais, e de como essa coprodução poderia ser incentivada nos diferentes segmentos do Judiciário brasileiro.

Outra contribuição do estudo consiste em mostrar que as diferentes realidades operacionais dos tribunais no Brasil podem influenciar na decisão estratégica de investir na utilização dos mecanismos de conciliação e mediação. Isso significa que as estratégias para incentivar esses mecanismos deveriam ser desenhadas especificamente para cada tipo de Justiça. O funcionamento dos diferentes segmentos da Justiça no Brasil, e das diferentes especialidades judiciais, depende de lógicas próprias, pois os litígios, os tipos de processos, os trâmites processuais e outras características variam consideravelmente em cada justiça.

Referências

- ABREU, Ana Cláudia; HELOU, Angela Regina [e] FIALHO, Francisco Antônio. (2013), “Possibilidades epistemológicas para a ampliação da teoria da administração pública: Uma análise a partir do conceito do novo serviço público”. *Cadernos Ebape.br*, Vol. 11, n° 4, p. 609-620.
- ALFORD, John. (2002), “Why Do Public-Sector Clients Coproduce? Toward a Contingency Theory”. *Administration & Society*, Vol. 34, n° 1, pp. 32-56.
- BACKES-GELLNER, Uschi; SCHNEIDER, Martin [e] VEEN, Stephan. (2011), “Effect of Workforce Age on Quantitative and Qualitative Organizational Performance: Conceptual Framework and Case Study Evidence”. *Organization Studies*, Vol. 32, n° 8, pp. 1103-1121.
- BEENSTOCK, Michael [e] HAITOVSKY, Yoel. (2004), “Does the Appointment of Judges Increase the Output of the Judiciary?”. *International Review of Law and Economics*, Vol. 24, n° 3, pp. 351-369.
- BOYLE, David [e] HARRIS, Michael. (2009), *The Challenge of Co-Production: How Equal Partnerships Between Professionals and the Public are Crucial to Improving Public Services*. Londres, The New Economics Foundation/The Lab/Nesta.
- BRASIL. (1995), Lei nº 9.099, de 26 de setembro de 1995. Dispõe sobre os Juizados Especiais Cíveis e Criminais e dá outras providências. Brasília, DF. Disponível (on-line) em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L9099.htm
- BRUDNEY, Jeffrey [e] ENGLAND, Robert. (1983), “Toward a Definition of the Co-Production Concept”. *Public Administration Review*, Vol. 43, n° 1, p. 59-65.
- CASTRO, Alexandre. (2011), *Indicadores básicos e desempenho da Justiça Estadual de primeiro grau no Brasil*. Brasília, Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea).
- CHIMENTI, Ricardo. (2005), *Teoria e prática dos Juizados Especiais Cíveis estaduais e federais*. São Paulo, Saraiva.
- CNJ. (2013), Resolução nº 185, de 18 de dezembro de 2013. Conselho Nacional de Justiça (CNJ), Brasília, DF. Disponível (on-line) em: <http://www.cnj.jus.br/busca-atos-adm?documento=2492>
- _____. (2016), *Manual de Mediação Judicial*. Conselho Nacional de Justiça (CNJ), Brasília, DF. Disponível (on-line) em: <http://www.cnj.jus.br/files/conteudo/arquivo/2016/07/f247f5ce60df2774c59d6e2dddbfec54.pdf>
- _____. (2017), *Justiça em Números 2017*. Conselho Nacional de Justiça (CNJ), Brasília, DF. Disponível (on-line) em: <http://www.cnj.jus.br/files/conteudo/arquivo/2017/12/b60a659e5d5cb79337945c1dd137496c.pdf>
- DENHARDT, Janet [e] DENHARDT, Robert. (2003), *The New Public Service: Serving Rather, Not Steering*. Nova York, M. E. Sharpe.
- DIMITROVA-GRAJZL, Valentina; GRAJZL, Peter; SUSTERSIC, Janez [e] ZAJC, Katarina. (2012), “Court Output, Judicial Staffing, and the Demand for Court Services: Evidence from Slovenian Courts of First Instance”. *International Review of Law and Economics*, Vol. 32, n° 1, pp. 19-29.
- DI PIETRO, Maria, S. (2016), *Direito administrativo*. Rio de Janeiro, Forense.
- ELBIALY, Nora. (2011), “Measuring Judicial Performance: The Case of Egypt”. *German Working Papers in Law and Economics*, Vol. 14, pp. 34-44.

- FILGUEIRAS, Fernando [e] MARONA, Marjorie. (2012), “A corrupção, o Judiciário e a cultura política no Brasil democrático”. Em: BIASON, Rita de Cássia (org.). Temas de corrupção política. São Paulo, Balão, pp. 99-136.
- GOMES, Adalmir; GUIMARAES, Tomas [e] AKUTSU, Luiz. (2016), “The Relationship between Judicial Staff and Court Performance: Evidence from Brazilian State Courts”. *International Journal for Court Administration*, Vol. 8, n° 1, pp. 12-19.
- _____; _____ [e] _____. (2017), “Court Caseload Management: The Role of Judges and Administrative Assistants”. *Revista de Administração Contemporânea*, vol. 21, n° 5, pp. 648-665.
- _____[e] MOURA, Walter José. (2018), “O conceito de coprodução de serviços: Proposta de aplicação no Judiciário brasileiro”. *Cadernos Ebape.br*, Vol. 16, n° 3, pp. 469-785.
- HAIR, Joseph et al. (2005), *Análise multivariada de dados*. Porto Alegre, Bookman.
- LIMA, Kant de. (1989), “Cultura jurídica e práticas policiais: A tradição inquisitorial”. *Revista Brasileira de Ciências Sociais*, Vol. 10, n° 4, pp. 65-84.
- LOPES, João Batista. (1984), “Os poderes do juiz e o aprimoramento da prestação jurisdicional”. *Revista de Processo*, Vol. 35, pp. 24-67.
- MACIEL, Débora Alves [e] KOERNER, Andrei. (2002), “Sentidos da judicialização da política: Duas análises”. *Lua Nova*, n° 57, p. 113-133.
- MASAGÃO, Mario. (1968), *Curso de direito administrativo*. São Paulo, Max Limonad.
- MEIRELLES, Hely. (1996), *Direito administrativo brasileiro*. São Paulo, Malheiros.
- MELLO, Kátia Sento Sé. (2016), “Mediação de conflitos e voluntariedade: Olhares cruzados entre Rio de Janeiro e Buenos Aires”. *Antropolítica: Revista Contemporânea de Antropologia*, n° 40, pp. 180-200.
- _____[e] AZEVEDO, Rodrigo. (2017), “Mecanismos alternativos de resolução de conflitos na justiça brasileira: Um balanço”. Em: SANTANA, Selma et al. (orgs.). *Justiça Restaurativa*. Belo Horizonte, D’Plácido, pp. 409-422.
- MITSOPOULOS, Michael [e] PELAGIDIS, Theodore. (2007), “Does Staffing Affect the Time to Dispose Cases in Greek Courts?”. *International Review of Law and Economics*, Vol. 27, n° 2, pp. 219-244.
- OLIVEIRA, Marcella Beraldo de. (2011), “Justiças do diálogo: Uma análise da mediação extrajudicial e da ‘produção de justiça’”. *Dilemas: Revista de Estudos de Conflito e Controle Social*, Vol. 4, n° 2, pp. 191-228.
- OSTROM, Vincent [e] OSTROM, Elinor. (1977), “Public Goods and Public Choices”. Em: SAVAS, Emanuel (org.). *Alternatives for Delivering Public Services: Toward Improved Performance*. Boulder, Westview Press, pp. 7-49.
- OSTROM, Elinor; PARKS, Roger B.; WHITAKER, G. [e] PERCY, Stephen. (1978), “The Public Service Production Process: A Framework for Analyzing Police Services”. *Policy Studies Journal*, Vol. 7, n° s1, pp. 381-389.
- PALUMBO, Rocco. (2016), “Contextualizing Co-Production of Health Care: A Systematic Literature Review”. *International Journal of Public Sector Management*, Vol. 29, n° 1, pp. 72-90.
- PARKS, Roger; BAKER, Paula; KISER, Larry; OAKERSON, Ronald; OSTROM, Elinor; OSTROM, Vincent; PERCY, Stephen; VANDIVORT, Martha; WHITAKER, Gordon [e] WILSON, Rick. (1981), “Consumers as Co-Producers of Public Services: Some Economic and Institutional Considerations”. *Policy Studies Journal*, Vol. 9, n° 7, pp. 1001-1011.

- RÊGO, Mariana Carolina; TEIXEIRA, Janaina Angelina [e] ISIDRO DA SILVA, Antonio. (2016), “Os efeitos da coprodução nos resultados da conciliação judicial: A percepção da sociedade sobre um serviço inovador”. Trabalho apresentado no XL Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (Anpad), Costa do Sauípe (BA).
- ROSALES-LÓPEZ, Virginia. (2008), “Economics of Court Performance: An Empirical Analysis”. *European Journal of Law and Economics*, Vol. 25, pp. 231-251.
- SANTOS, Wanderley. (1979), *Cidadania e justiça: A política social na ordem brasileira*. Rio de Janeiro, Campos.
- SINHORETTO, Jacqueline. (2010), “Campo estatal de administração de conflitos: Múltiplas intensidades da justiça”. *Anuário Antropológico*, Vol. 2, pp. 109-123.
- TEIXEIRA, Janaina Angelina; RÊGO, Mariana Carolina [e] ISIDRO DA SILVA, Antonio. (2016), “Inovação em serviços no Judiciário: Um estudo sobre os efeitos da coprodução e das competências nos resultados da mediação judicial em um tribunal de Justiça”. Trabalho apresentado no XL Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (Anpad), Costa do Sauípe (BA).
- TUCCI, José Rogério. (1992), “Garantia da prestação jurisdicional sem dilações indevidas como corolário do devido processo legal”. *Revista de Processo*, Vol. 17, n° 66, pp. 72-78.
- VIANNA, Luiz Werneck. (2013), “A judicialização da política”. Em: AVRITZER, Leonardo; FILGUEIRAS, Fernando; STARLING, Heloisa; BIGNOTTO, Newton [e] GUIMARÃES, Juarez. (orgs.). *Dimensões políticas da Justiça*. Rio de Janeiro, Civilização Brasileira, pp. 207-214.
- VOORBERG, William; BEKKERS, Victor [e] TUMMERS, Lars. (2014), “A Systematic Review of Co-Creation and Co-Production: Embarking on the Social Innovation Journey”. *Public Management Review*, Vol. 17, n° 9, pp. 1333-1357.

ADALMIR OLIVEIRA GOMES (adalmir@unb.br) é professor da Universidade de Brasília (UnB, Brasil). É doutor e mestre em pelo Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA) da UnB e graduado em administração pela mesma instituição.

FÁBIO JACINTO BARRETO SOUZA (fabio.barreto@agu.gov.br) é analista da Advocacia-Geral da União (AGU) e professor substituto da UnB. É mestre e doutor pelo PPGA da UnB e graduado em administração pela Universidade Católica de Brasília (UCB, Brasil).

LEONILSON GOMES DE SOUZA (leonilson@gmail.com) é advogado da Advocacia-Geral da União (AGU). É mestre pelo PPGA da UnB e graduado em direito pela Universidade Paulista (Unip, Brasil) e em matemática pela Universidade Federal de Goiás (UFG, Goiânia, Brasil).