

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA  
INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS  
DEPARTAMENTO DE SOCIOLOGIA

ITAMAR DIAS NORONHA FILHO

**Os Centros Judiciários de Solução de Conflitos e Cidadania (CEJUSCs) enquanto  
inovação no serviço da justiça: a experiência das pautas pré-processuais no Tribunal de  
Justiça do Distrito Federal e Territórios (TJDFT).**

BRASÍLIA  
2018

**ITAMAR DIAS NORONHA FILHO**

**Os Centros Judiciários de Solução de Conflitos e Cidadania (CEJUSCs) enquanto inovação no serviço da justiça: a experiência das pautas pré-processuais no Tribunal de Justiça do Distrito Federal e Territórios (TJDFT).**

Monografia apresentada ao Departamento de Sociologia da Universidade de Brasília como parte das exigências para obtenção do título de Bacharel em Sociologia.

Banca examinadora:

**Sayonara Leal (SOL/UnB) – Orientadora**

**Pablo Holmes Chaves (IPOL/UnB)**

Brasília, junho de 2018.

**ITAMAR DIAS NORONHA FILHO**

**Os Centros Judiciários de Solução de Conflitos e Cidadania (CEJUSCs) enquanto inovação no serviço da justiça: a experiência das pautas pré-processuais no Tribunal de Justiça do Distrito Federal e Territórios (TJDFT).**

Monografia apresentada ao Departamento de Sociologia da Universidade de Brasília como parte das exigências para obtenção do título de Bacharel em Sociologia.

Brasília, 30 de junho de 2018.

Banca Examinadora

---

Profa<sup>o</sup> Dra<sup>o</sup> Sayonara Leal (Orientadora)

Universidade de Brasília – Departamento de Sociologia

---

Prof<sup>o</sup> Dr<sup>o</sup> Pablo Holmes Chaves

Universidade de Brasília - Instituto de Ciência Política

Universidade de Brasília – Departamento de Sociologia

## **Sumário**

Agradecimentos

Resumo

Introdução

1. Procedimentos metodológicos
2. Abordagem dos conflitos e das formas de solução na Sociologia, no direito positivo e na interseção das disciplinas (Sociologia Jurídica/do Direito)
  - 2.1 Os conflitos na Sociologia e no Direito
    - 2.1.1 O conflito no direito positivo e na Sociologia Jurídica
  - 2.2 Categorias sociojurídicas da resolução de conflitos
    - 2.2.1 Autodefesa, autocomposição e heterocomposição. A autocomposição por conciliação e mediação.
    - 2.2.2 Evolução normativa dos meios alternativos de solução de conflitos: antecedentes legislativos e situação atual.
    - 2.2.3 Manuais de treinamento para resolução de conflitos: uma gramática ética para práticas de conciliação.
  - 2.3 Inovação do Judiciário brasileiro no quadro da resolução de conflitos.
3. *Locus* da pesquisa: CEJUSCs enquanto inovação em estrutura e organização para resolução de conflitos.
4. Etnografia das pautas pré-processuais: o funcionamento dos CEJUSCs nos conflitos entre empresas parceiras e consumidores devedores.
  - 4.1 *Corpus* da etnografia e sua análise: as observações acerca do funcionamento dos CEJUSCs e das sessões/audiências de conciliação.
  - 4.2 O CEJUSC enquanto inovação sob o crivo dos conciliadores
  - 4.3 O CEJUSC enquanto inovação sob o crivo das empresas parceiras
5. Considerações finais: CEJUSC é um dispositivo de resolução de conflitos inovador no Judiciário?

*Dedico a todos servidores públicos e estagiários  
que buscam diuturnamente oferecer aos cidadãos  
uma melhor prestação do serviço de justiça.*

## **Agradecimentos**

Agradeço a minha orientadora – Sayonara Leal – pela paciência e dedicação, tanto nas reuniões, quanto na revisão do trabalho.

Agradeço aos profissionais e estagiários que atuam nos Centros Judiciários de Solução de Conflitos e Cidadania (CEJUSCs/TJDFT) e Núcleo Permanente de Mediação e Conciliação (NUPEMEC/TJDFT), sempre prestativos.

*All we are saying is give peace a chance (music:  
"Give Peace a Chance" - John Lennon)  
(Tudo o que estamos dizendo é dê uma chance à  
paz.)*

## Resumo

Esta monografia tem como objeto de pesquisa as sessões/audiências de conciliação desenvolvidas no âmbito das pautas concentradas pré-processuais entre empresas credoras e consumidores devedores realizadas no quadro do CEJUSC, enquanto inovação no serviço de prestação de justiça no Brasil. Neste sentido, nos interessamos pela estrutura, organização e funcionamento dos CEJUSCs por se tratar de um dispositivo de resolução de conflitos que se apresenta como um aparato inovador em termos de serviço público. Objetivamos identificar a existência ou não de elementos de inovação do CEJUSC no tratamento dos conflitos levados ao Poder Judiciário, quando comparados ao mecanismo tradicional dos processos judiciais que tramitam nas varas e juizados cíveis. Examinamos os CEJUSCs enquanto dispositivos de conciliação, ou seja, como um agenciamento que integra inúmeros elementos heterogêneos (*layout*, mobílias, leis, manuais de treinamento, cursos obrigatórios de formação, discursos), os quais mobilizam, induzem ou até coagem a comportamentos (no caso, as soluções ditas consensuais dos conflitos). Para tanto, utilizamo-nos da pesquisa qualitativa, através da técnica da observação não participante da estrutura, organização e funcionamento do NUPEMEC e, em especial, dos CEJUSCs estabelecidos no âmbito do Judiciário, mais especificamente do Tribunal de Justiça do Distrito Federal e Territórios. Na observação das sessões, recorreremos à teorização goffmaniana da análise social, focada nas microestruturas das interações cotidianas, que produzem significados próprios. Ainda, valemo-nos do método de análise de conteúdo dos textos normativos e manuais de treinamento de conciliadores, mediadores e representantes das empresas, com vistas a categorizar alguns elementos constitutivos desse conjunto de textos enunciadores de normas para práticas de conciliação nos moldes do CEJUSC. Com isso, buscamos identificar qual a proposta de mudança em comparação ao que existia e, mais adiante, observar sua ocorrência nas interações entre litigantes e mediador, nas audiências no âmbito dos CEJUSCs.

**PALAVRAS-CHAVE:** inovação; serviços; Poder Judiciário; dispositivos; CEJUSCs; resolução de conflitos; conciliação; pautas concentradas pré-processuais; Erving Goffman.

## Introdução

Nas duas últimas décadas, o serviço de distribuição de justiça fornecido pelo Poder Judiciário, no Brasil, passou a sofrer intensos questionamentos, decorrentes da sobrecarga excessiva de processos, crise de desempenho (popularmente chamada de morosidade), perda de credibilidade etc. A multiplicação de demandas (dado o maior acesso à justiça) e, em contrapartida, problemas de desempenho (eficiência) do Judiciário, com questionamentos públicos sobre sua legitimidade ("crise do judiciário"), foi o agente catalisador dos novos estudos empreendidos e reformas implementadas no âmbito desse poder (intensificadas a partir da Emenda Constitucional n. 45/2004, conhecida como Reforma do Judiciário).

Garantir a funcionalidade do sistema de resolução de conflitos, serviço público prestado pelo Poder Judiciário, passou a ser preocupação central dos gestores da administração da Justiça, a fim de legitimar sua existência frente à sociedade.

Assim, no âmbito da gestão pública do Judiciário, tornou-se corrente a expressão "tratamento adequado dos conflitos de interesses". E, mais atualmente, a expressão "Justiça Multiportas" (tradução do inglês *Multi-door Justice*).

Pode-se, portanto, dizer que a implementação de outros meios de resolução dos conflitos teve como foco duas preocupações: 1. qualitativa - dar aos cidadãos meios de solução mais adequados, que proporcionem papel ativo dos atores que participam da disputa, não apenas se submetendo à solução ditada por um terceiro – juiz; 2. quantitativa - garantir mais celeridade, sobretudo quando se tem em conta que uma sociedade de vários públicos é marcada pela multiplicação de demandas repetitivas – é o caso das demandas entre consumidores x grandes empresas, ou entre cidadãos x Estado – indenização por serviços ou produtos defeituosos, fornecimentos de medicamentos pelo Estado etc. Tais demandas geram uma sobrecarga, a qual poderia ser evitada no nascedouro ou até antes de se judicializar a disputa, através de uma política pública adequada de tratamento dos conflitos de interesses na sociedade.

Nesse panorama, o Conselho Nacional de Justiça, através da Resolução 125/2010<sup>1</sup>, liderou um movimento nacional para estimular formas alternativas de solução de conflitos e incentivar a criação de órgãos especiais em meios alternativos de resolução de conflitos,

---

1

Disponível em: < <http://www.cnj.jus.br/busca-atos-adm?documento=2579>>.

dentro e fora da estrutura do Estado. Surgem, assim, estruturas de execução dos meios alternativos de solução de litígios, com um órgão central para gerir o sistema no âmbito de cada tribunal (NUMPECs - Núcleos Permanentes de Métodos Consensuais de Solução de Conflitos) e órgãos descentralizados para realização das sessões e audiências de conciliação e mediação que estejam a cargo de conciliadores e mediadores (CEJUSCs - Centros Judiciários de Solução de Conflitos e Cidadania).

Em outros termos, a Resolução 125/2010 prescreveu que o Judiciário agora passaria a ter como incumbência, além da solução de conflitos tradicionalmente adjudicada por sentença, oferecer como serviço outros mecanismos de solução de controvérsias (em especial a mediação e conciliação), além de oferecer atendimento e orientação ao cidadão (com foco na prevenção do conflito).

Sob o influxo dessa normativa, o novo Código de Processo Civil (Lei nº 13.105, de 16 de março de 2015<sup>2</sup>) incorporou quase todos os aspectos da referida Resolução.

Dentro dessa nova realidade normativa, nosso interesse será a observação da estrutura, organização e funcionamento desse arcabouço, composto por NUPEMECs e CEJUSCs, a fim de identificar a existência ou não de elementos de inovação no tratamento dos conflitos levados ao Poder Judiciário, quando comparados ao mecanismo tradicional dos processos judiciais que tramitam nas varas e juizados cíveis.

Para o presente trabalho, a inovação será considerada sob a perspectiva dos serviços (já que o Judiciário, embora denominado "Poder", é, em última análise, parte integrante da Administração Pública e, portanto, presta um serviço - a distribuição da justiça, resolução de conflitos). Dentro dessa perspectiva, Maria Tereza Sadek afirma:

O Judiciário brasileiro tem duas faces: uma, de poder de Estado e, outra, de instituição prestadora de serviços. O modelo de presidencialismo consagrado pela Constituição de 1988 conferiu ao Judiciário e aos seus integrantes capacidade de agirem politicamente, quer questionando, quer paralisando políticas e atos administrativos, aprovados pelos poderes Executivo e Legislativo, ou mesmo determinando medidas, independentemente da vontade expressa do Executivo e da maioria parlamentar. Por outro lado, a instituição possui atribuições de um serviço público encarregado da prestação jurisdicional, arbitrando conflitos, garantindo direitos<sup>3</sup>.

---

<sup>2</sup> Disponível em: < [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2015/lei/113105.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/lei/113105.htm)>.

<sup>3</sup> SADEK, 2004, p. 2.

Ao se vislumbrar mecanismos de inovação no Poder Judiciário, costuma-se fazê-lo na perspectiva da sua face de órgão prestador de serviços. E não é diferente no caso dos NUPEMECs e CEJUSCs, como veremos no decorrer da monografia. Por isso, temos de analisar sua condição (ou não) de meio de inovação no Judiciário como estrutura que presta serviço de distribuição da justiça. Em outros termos, almejamos analisar se (e em que medida) os CEJUSCs prestam os serviços de distribuição da justiça de forma inovadora, em comparação ao que se visualiza no sistema tradicional das varas.

A fim de realizar essa confrontação entre o dispositivo dos CEJUSCs e o sistema tradicional de resolução de conflitos existentes nas unidades jurisdicionais tradicionais (varas judiciais), utilizamo-nos de dados do estudo de Arthur Stamford e Chiara Ramos<sup>4</sup> sobre as audiências preliminares de conciliação ocorridas em varas cíveis do Recife, mas também da nossa experiência profissional na práxis forense, como Defensor Público no Estado de Pernambuco (entre os anos de 2006 e 2009) e, atualmente, como Juiz de Direito do TJDF (desde 2009).

No plano da doutrina nacional, os estudos sobre inovação no Poder Judiciário vem caminhando nessa linha finalística de busca de melhorias no serviço prestado ao usuário, como se pode perceber, por exemplo, no estudo de STUMPF (2008) sobre morosidade e inovação; no artigo de Sadek (2004), sobre reforma do Judiciário; ou Grinover, Sadek e Watanabe (2014), estudo qualitativo sobre inovação na mediação no quadro da resolução alternativa dos conflitos.

Quanto ao objeto, fizemos um recorte dentro do serviço que vem sendo prestado no âmbito dos CEJUSCs: a observação das pautas concentradas pré-processuais. Como veremos, entendemos por bem essa delimitação porque buscamos elementos de inovação do serviço do Judiciário, e as pautas concentradas pré-processuais, em si, trazem pressupostos diversos do serviço tradicional de resolução de conflitos prestados pelas varas judiciais: não há processo ajuizado e se concentram os agendamentos das sessões para uma mesma empresa litigante.

Esta monografia se divide em 5 capítulos. No capítulo 1, abordamos o percurso metodológico da pesquisa, ou seja, o emprego de métodos e técnicas de investigação que nos permitiram abordar o nosso objeto de estudo e a cotejar dados e analisá-los.

Em seguida, no capítulo 2, desenvolvemos os conceitos fulcrais para enfrentamento do objeto de estudo, quais sejam, conflitos, resolução de conflitos e inovação. Para tanto,

---

<sup>4</sup> RAMOS; STAMFORD, 2009.

valemo-nos de estudos de autores da Sociologia, do Direito, da Economia e da Administração. Ainda, no mesmo capítulo, tentamos mapear algumas categorias identificáveis nos manuais de treinamento para conciliadores e mediadores e no manual de treinamento de resolução de conflitos para representantes de empresa, no intuito de acessar a "gramática" ensinada para práticas de conciliação.

No capítulo 3, percorremos o *locus* da pesquisa, ao discorrer sobre a estrutura e organização dos CEJUSCs enquanto aparato inovador na resolução de conflitos.

No capítulo 4, adentramos nos meandros da pesquisa de campo, com a etnografia do funcionamento dos CEJUSCs, através do recorte realizado: as sessões de conciliação em pautas pré-processuais entre empresas e consumidores devedores. Avaliamos o funcionamento das sessões através da confrontação com categorias identificadas nos manuais e nas normas que tratam do tema. Além disso, como recurso teórico-metodológico, adotamos, nas observações realizadas das sessões/audiências de conciliação, a perspectiva de análise de Erving Goffman.

Por fim, no capítulo 5, concluímos pela existência (ou, pelo menos, indícios) de elementos de inovação no serviço de distribuição da justiça, através da criação dos CEJUSCs.

## 1- Procedimentos metodológicos

Neste item vamos tratar do percurso metodológico da pesquisa, ou seja, o emprego de métodos e técnicas de investigação que nos permitiram abordar o nosso objeto de estudo e a cotejar dados e analisá-los. Trata-se fundamentalmente de uma pesquisa qualitativa que, em função da especificidade de seu objeto, privilegiou a análise documental, observação de interações nas situações de resolução de conflitos e entrevistas com atores do Judiciário brasileiro atuantes nos CEJUSC's estudados neste trabalho.

No presente estudo, adotamos elementos do método etnográfico. O referido método, segundo ANGROSINO (2009, p. 25-26), é baseado, dentre outras características, na pesquisa de campo (ou seja, conduzida nos próprios ambientes em que vivem e atuam os agentes produtores dos fatos objeto da pesquisa), de caráter multifatorial (baseada em duas ou mais técnicas de coletas de dados) e indutiva (conduzida de modo a usar o acúmulo descritivo de detalhe para construir modelos explicativos).

Utilizamos-nos da pesquisa de campo, através da técnica da observação não participante da estrutura, organização e funcionamento do NUPEMEC e, em especial, dos CEJUSCs estabelecidos no âmbito do Judiciário, mais especificamente do Tribunal de Justiça do Distrito Federal e Territórios.

Além da observação não participante, também nos valem, para análise, da técnica de entrevistas semi-estruturadas dos profissionais prestadores e usuários dos serviços. Ademais, levamos em consideração, no *corpus* da pesquisa, dados secundários contidos no *site* do referido tribunal (relatórios de atividades, organogramas), bem como as informações prestadas pelo "programa de apoio à pesquisa acadêmica" do próprio NUPEMEC.

Noutra linha, ainda, adotamos elementos do método de análise de conteúdo do *corpus* já mencionado e dos textos normativos e manuais de treinamento de conciliadores e mediadores. O método da análise de conteúdo dos documentos (textos das leis e dos referidos manuais) nos auxiliará a categorizar alguns elementos constitutivos desse conjunto de textos enunciadores de normas para práticas de conciliação nos moldes do CEJUSC. Com isso, poderemos identificar qual a proposta de mudança em comparação ao que existe e, mais adiante, observar sua ocorrência nas interações entre litigantes e mediador, nas audiências no âmbito dos CEJUSCs. Será também de validade para observar se a estrutura (*layout* dos espaços, cartazes informativos etc.) e organização (relações ou não de hierarquia dos profissionais, atribuições e competências de cada qual etc.) criadas enunciam ou não inovação

e em que medida. Portanto, o interesse sociológico de apreciar os textos dos manuais adotando o método da análise de conteúdo tem o propósito de acessarmos mais as bases normativas dos engajamentos às práticas conciliatórias do CEJUSC dos conciliadores.

Para o nosso propósito, entendemos de elementar validade o estudo dos modos de funcionamento do CEJUSC enquanto um dispositivo inovador de conciliação. Neste sentido, recorreremos à noção conceitual de dispositivo em função da importância de se pensar os CEJUSCs como tal. Trazido por Michael Foucault, o conceito passou a ser um guia metodológico para pesquisadores sociais que buscam investigar situações sociais compostas de elementos heterogêneos que se entrelaçam para criar significados sociais. Sobre seu significado e função metodológica, Foucault afirma:

O que eu tento descobrir sob esse nome é, primeiramente, um conjunto decididamente heterogêneo, que comporta discursos, instituições, arranjos arquitetônicos, decisões regulamentares, leis, medidas administrativas, enunciados científicos, proposições filosóficas, morais, filantrópicas, em resumo: do dito quanto do não dito, eis os elementos do dispositivo. O dispositivo propriamente é a rede que se pode estabelecer entre esses elementos<sup>5</sup>.

Dodier e Bardot, clarificando o referido conceito através de sua aplicação ao processo judicial, esclarecem:

Um objeto de investigação tal como o processo judiciário, pensado inicialmente em termos de procedimento, torna-se igualmente, desde quando examinado como dispositivo, um agenciamento que integra objetos técnicos, espaços, mobílias, prédios etc. Ao interrogar-se sobre o lugar dos objetos, a análise feita pelos dispositivos evidencia o conjunto de regras, de palavras ou de enunciados aos quais esses objetos estão relacionados e através dos quais eles exercem uma influência sobre a conduta dos atores<sup>6</sup>.

Nessa linha, os CEJUSCs podem ser examinados, no conjunto de ingredientes (elementos endógenos) que formam sua estrutura, organização e funcionamento, como um dispositivo que mobiliza, induz ou até coage a comportamentos (no caso, as soluções ditas consensuais dos conflitos). Mas, também, conforme mencionam os autores, deve-se levar em conta o produto gerado pela interação entre o dispositivo analisado e os seus agentes, ou seja,

---

<sup>5</sup> FOUCAULT, *apud* MOTTA, 2014.

<sup>6</sup> DODIER; BARDOT, 2017, p. 489.

o papel ativo dos atores na (re)configuração do dispositivo, que chamam de trabalho normativo dos indivíduos em torno dos dispositivos. Ao examinar o dispositivo sob essa dupla perspectiva, adota-se uma abordagem processual dos dispositivos, em que se leva em conta sua composição e o trabalho normativo dos indivíduos a seu respeito.

Pensar o CEJUSC enquanto dispositivo, é certo, exige um norte para proceder às observações das interações estabelecidas entre os atores (entre si e em relação aos seus elementos endógenos). Por isso, adotamos, nas observações realizadas das sessões/audiências de conciliação, a perspectiva de análise de Erving Goffman. Como é cediço, o autor canadense desenvolveu uma linha teórica de análise social focada nas microestruturas das interações cotidianas, que produzem significados próprios. Para tanto, Goffman se utilizou primordialmente de um rigor etnográfico meticuloso para descrição. Em discurso escrito para ser proferido na Assembleia anual da *American Sociological Association*, intitulado "A ordem da interação", Goffman resumiu seu projeto intelectual de décadas. Assim registrou:

A interação social pode ser definida, em sentido estrito, como aquela que se dá exclusivamente nas situações sociais, ou seja, em que dois ou mais indivíduos se encontram na presença de suas respostas físicas respectivas (...) Minha intenção durante todos estes anos tem sido que seja aceita como analiticamente viável este campo "cara a cara" - que se pode denominar *a ordem da interação*, para por um nome qualquer - cujo método preferencial de estudo é a microanálise<sup>7</sup>.

Porém, a investigação das interações face a face não ocorre, para o autor, desconsiderando-se a influência das estruturas sociais. Como esclarece Camila Penna de Castro,

"(...) Goffman afirma que rituais sociais em pequena escala não são, simples e diretamente, expressão da estrutura social. Ela não determina essas interações, apenas ajuda a selecionar sua forma dentre os repertórios de ação disponíveis (Goffman 1982). Isso significa que os indivíduos em interação têm algum grau de agência para avaliar e decidir sobre os cursos de ação mais adequados, considerando-se o contexto estrutural. Nem uma relação de determinação direta, nem tampouco uma completa autonomia<sup>8</sup>.

Nessa linha de diálogo (ou tensão) entre sua microsociologia e a macrosociologia

---

<sup>7</sup> GOFFMAN, 1991, p. 173-174 (Tradução livre).

<sup>8</sup> CASTRO, 2012, p. 204.

dos clássicos, Goffman escreve *Os Quadros da Experiência Social*, obra que constrói o alicerce teórico para o estudo das interações sociais cotidianas. O autor recorre, como em outras obras, a exemplos da ação teatral como ponto norteador para explicação e exemplificação dos conceitos desenvolvidos (quadros, definição de situação, pano de fundo, cenário, contexto, convenções episódicas, fórmulas de aparência etc.). Ou seja, a metáfora teatral é usada como guia das interações cotidianas, sendo a vida social o palco de atuação dos atores sociais. Afirma o autor, na introdução:

Este livro trata da organização da experiência - algo que um ator individual pode admitir mentalmente - (...) Não estou abordando a estrutura da vida social, mas sim a estrutura da experiência que os indivíduos têm em qualquer momento de sua vida social (...) Como este estudo procura tratar da organização da experiência como tal, quer "real" ou de outros tipos, lançarei mão do seguinte: cartuns, histórias em quadrinhos, romances, cinema e, especialmente, como se verá, o teatro propriamente dito<sup>9</sup>.

Mais adiante, arremata:

Já que a linguagem do teatro incorporou-se profundamente na sociologia da qual este estudo deriva, vale a pena tentar, desde o início, abordar o tema do palco (...) O mundo inteiro é como um palco, e de fato exibimo-nos e gastamos nossa hora nele, e esse é todo o tempo de que dispomos. Mas como é o palco, e o que são as figuras que o povoam?<sup>10</sup>

Com base nesse estudo, nos conceitos ali desenvolvidos, tentamos analisar o funcionamento das audiências de conciliação nos CEJUSCs.

Importante aclararmos que a pesquisa buscou identificar a existência ou não de elementos de inovação do CEJUSC no tratamento dos conflitos levados ao Poder Judiciário, quando comparados ao mecanismo tradicional dos processos judiciais que tramitam nas varas cíveis e juizados cíveis. Portanto, fez-se necessário desenvolver os conceitos centrais da hipótese levantada, quais sejam, conflitos, meios de resolução de conflitos e inovação.

Ademais, como já mencionado, a fim de realizar essa confrontação entre o dispositivo dos CEJUSCs e o sistema tradicional de resolução de conflitos existentes nas unidades jurisdicionais tradicionais (varas judiciais), utilizamo-nos de dados do estudo de

---

<sup>9</sup> GOFFMAN, 2012, p. 37.

<sup>10</sup> Ibid., p. 165.

Arthur Stamford e Chiara Ramos<sup>11</sup> sobre as audiências preliminares de conciliação ocorridas em varas cíveis do Recife, mas também da nossa experiência profissional na práxis forense, como Defensor Público no Estado de Pernambuco (entre os anos de 2006 e 2009) e, atualmente, como Juiz de Direito do TJDF (desde 2009).

Enfim, adotando-se a contraposição trazida por Manfred Rehbinder entre Sociologia do Direito empírica e teórica, vê-se que o trabalho pretendeu seguir a linha da Sociologia do Direito empírica, também denominada pesquisa jurídica empírica, que tem por tarefa:

(...) examinar determinadas afirmações sobre a existência fática, bem como se a criação e o efeito do direito na sociedade correspondem à realidade ou não. Ela determina a cientificidade de enunciados lógico-jurídicos. Além disso, ela encontra abertura na Administração da Justiça prática e na Política do Direito<sup>12</sup>.

Amparados nessas premissas teórico-metodológicas, ressaltamos, mais uma vez, que a abordagem de pesquisa adotada se encaixa numa perspectiva eminentemente qualitativa, a qual, como bem explicitado por Michael Angrosino, possui as seguintes características:

Esse tipo de pesquisa visa (...) explicar os fenômenos sociais "de dentro", de diversas maneiras diferentes:

- Analisando experiências de indivíduos ou grupos. As experiências podem estar relacionadas a histórias biográficas ou a práticas (cotidianas ou profissionais), e podem ser tratadas analisando-se conhecimento, relatos e histórias do dia a dia.
- Examinando interações e comunicações que estejam se desenvolvendo. Isso pode ser baseado na observação e no registro de práticas de interação e comunicação, bem como na análise desse material.
- Investigando documentos (textos, imagens, filmes ou música) ou traços semelhantes de experiências ou interações.

Essas abordagens têm em comum o fato de buscarem esmiuçar a forma como as pessoas constroem o mundo à sua volta (...) As interações e os documentos são considerados como formas de constituir, de forma conjunta (ou conflituosa), processos e artefatos sociais<sup>13</sup>.

Iniciamos nossa jornada com os conceitos centrais de conflitos e meios de resolução de conflitos, matérias-primas com que os CEJUSCs trabalham para, em seguida, compreendê-los no quadro de um projeto de inovação no serviço judiciário enquanto dispositivo de

---

<sup>11</sup> RAMOS; STAMFORD, 2009.

<sup>12</sup> REHBINDER, 2017, p. 20-21.

<sup>13</sup> ANGROSINO, 2009, p. 28.

resolução de conflitos caracterizados por práticas não convencionais.

## **2- Abordagem dos conflitos e das formas de solução na Sociologia, no direito positivo e na interseção das disciplinas (Sociologia Jurídica/do Direito)**

### **2.1 Os conflitos na Sociologia e no Direito**

Na teoria sociológica, diversos autores trataram da categoria do conflito social, podendo-se sintetizar duas grandes correntes de abordagem: patológica e sociativa<sup>14</sup>. Costuma-se dizer que a primeira abordagem ressalta as características negativas do conceito e a segunda, os caracteres positivos. Apenas para citar alguns teóricos em relação à primeira abordagem, temos Karl Marx e Émile Durkheim. Para Marx, segundo expõe Marcos José Diniz Silva,

(...) a estruturação conflituosa da sociedade humana resultara das alterações nas relações econômicas que originaram a propriedade privada e as classes antagônicas nos estertores das comunidades primitivas; e que o próprio desenvolvimento contraditório entre as relações de produção e as forças produtivas, na sociedade moderna, levaria inelutavelmente à instauração do comunismo; depreende-se que o conflito é uma demonstração de “anormalidade” histórico-social<sup>15</sup>.

Já Durkheim, nas palavras do mesmo autor, assentado na concepção da coesão social,

(...) entende o conflito como anormalidade à medida que se rompe essa coesão baseada na solidariedade mecânica das sociedades simples ou primitivas, em direção à divisão do trabalho. Nas sociedades indivisas, a solidariedade mecânica ou por semelhança em seu apogeu, a “consciência coletiva”, recobre a consciência individual, coincidindo em todos os pontos uma com a outra. De tal modo que “no momento em que essa solidariedade exerce sua ação, nossa personalidade se esvai, podemos dizer, por definição, pois não somos mais nós mesmos, e sim o ser coletivo”<sup>16</sup>.

Não obstante, o que nos interessa para o presente trabalho é a operacionalização do conceito sob o viés sociativo, nos termos de Georg Simmel, pois este dialoga mais de perto com os propósitos deste trabalho por entender o conflito social como parte constitutiva das

---

<sup>14</sup> SILVA, 2011, p. 5.

<sup>15</sup> Ibid., p. 6.

<sup>16</sup> Ibid., p. 6-7.

nossas relação sociais, não como uma anomia, mas como possível insumo para mudanças sociais.

Simmel trata do conflito social em um dos capítulos de sua obra capital, a socialização<sup>17</sup>, no qual traz uma visão contramajoritária em relação ao senso comum, que vê o conflito sob o viés das concepções patológicas já mencionadas. Simmel, em a “A natureza sociológica do conflito”<sup>18</sup>, vê o conflito como uma forma integrada de aspectos positivos e negativos, pois, embora surja em razão de fatores de dissociação (ódio, inveja, necessidade, traição), destina-se a resolver dualismos divergentes e atingir a unidade. Em outros termos, o conflito é uma das formas de interação social, “uma das mais vívidas interações e que, além disso, não pode ser exercida por um indivíduo apenas”<sup>19</sup>.

Segundo o autor alemão, a contradição e o conflito operam de forma precedente, mas também contemporânea à unidade social (sociedade), num movimento de configuração e reconfiguração da sociedade. A estrutura social é formada na confluência das forças unificadoras com relações de conflito.

Assim como o universo precisa de amor e ódio, isto é, de forças de atração e repulsão, para que tenha uma forma qualquer, assim também a sociedade, para alcançar uma determinada configuração, precisa de quantidades proporcionais de harmonia e desarmonia, de associação e competição, de tendências favoráveis e desfavoráveis (...) A sociedade tal como a conhecemos, é o resultado de ambas as categorias de interação, que se manifestam desse modo como inteiramente positivas<sup>20</sup>.

Portanto, o conflito (também por ele nominado discordância) não é fator destrutivo, necessariamente, quando observado sob a perspectiva do quadro mais abrangente do relacionamento total dos indivíduos. Por outro lado, mesmo que sob uma perspectiva micro (nas relações intersubjetivas consideradas isoladamente), o autor alemão ressalta que as energias repulsivas do conflito podem ser necessárias para garantir a própria sobrevivência das partes, sem que haja aniquilação mútua. Afirma:

A oposição de um membro do grupo a um companheiro, por exemplo, não é um fator social puramente negativo, quando muitas vezes tal oposição pode tornar a vida ao menos

---

<sup>17</sup> ALCÂNTARA JR., 2005.

<sup>18</sup> SIMMEL, 1983.

<sup>19</sup> Ibid., p. 122.

<sup>20</sup> Ibid., p. 124.

possível com as pessoas realmente insuportáveis (...) Sem tal aversão, não poderíamos imaginar que forma poderia ter a vida urbana moderna, que coloca cada pessoa em contato com inúmeras outras todos os dias. Toda a organização interna da interação urbana se baseia numa hierarquia extremamente complexa de simpatias, indiferenças e aversões, do tipo mais efêmero ao mais duradouro<sup>21</sup>.

Noutro plano conceitual, ao tratar da sociação, compreendida como formas ou modos pelos quais os atores sociais se relacionam, e que, em última análise, constitui a sociedade (pois, para Simmel são as interações entre os indivíduos que produzem sociedade), o autor reforça que o antagonismo (repulsa, conflito, discordância) sempre está presente, é elemento sociológico constitutivo da sociação. Exemplifica:

Começa com a ação de A em benefício de B, desloca-se para o benefício do próprio A sem beneficiar B, mas também sem prejudicá-lo, e finalmente torna-se uma ação egoísta de A à custa de B. Na medida em que tudo isso é repetido por B, embora dificilmente do mesmo modo e nas mesmas proporções, surgem as combinações inumeráveis de convergência e divergência nas relações humanas<sup>22</sup>.

José O. Alcântara Júnior<sup>23</sup> resume algumas virtudes, atributos positivos do conflito, apontados por Simmel: cria um patamar, tablado social, à semelhança de um palco teatral, em que as partes interagem no mesmo plano situacional, impondo-se um nivelamento; o confronto implica num ato de reconhecimento, que produz metamorfoses entre as interações e as relações sociais daí resultantes; desencadeia mudanças sociais, na medida em que é uma força dinâmica, propulsora e desbloqueadora de situações sociais já cristalizadas nas formas sociais existentes, gestando novas formas sociais.

Observa-se, pois, que a abordagem do conflito em Simmel, que o vê para além de uma anormalidade histórica ocasionada por classes antagônicas (Marx), ou anomia que rompe com a coesão social (Durkheim), é de elevada importância para o presente estudo. Isso porque, como já afirmamos, busca-se verificar elementos de inovação no tratamento dos conflitos intersubjetivos pelo Poder Judiciário, através da criação dos CEJUSCs. A investigação sobre a compreensão que os atores sociais ali envolvidos (conciliadores, mediadores, partes envolvidas na disputa etc.) têm acerca do conceito, sem dúvida, influencia na forma de atuação.

---

<sup>21</sup> Ibid., p. 127.

<sup>22</sup> Ibid., p. 132.

<sup>23</sup> ALCÂNTARA JR., 2005, p. 8-9.

### 2.1.1 O conflito no direito positivo e na Sociologia Jurídica.

No plano da dogmática jurídica<sup>24</sup>, o conceito de conflito é, basicamente, explorado na teoria geral do processo e demais disciplinas de direito processual. Definem-se os conflitos sob uma perspectiva puramente negativa, como situações de disputas por bens escassos, que geram tensão individual e social. E o fim da jurisdição, como uma das funções estatais, através do processo, é a eliminação do conflito, a pacificação social. O direito, como pretense campo autônomo, portanto, resulta de um processo de reflexão sobre a função estatal de resolver conflitos. É assim que se costuma abordar o conflito no âmbito do ensino do direito: como algo a ser solucionado, de regra, pela atuação do estado-juiz. Obra de referência sobre o tema assim aborda:

Esses conflitos caracterizam-se por situações em que uma pessoa, pretendendo para si determinado bem, não consegue obtê-lo (...) E a experiência de milênios mostra que a insatisfação é sempre um fator anti-social, independente de a pessoa ter ou não ter direito ao bem pretendido (...) A eliminação dos conflitos ocorrentes na vida em sociedade pode-se verificar por obra de um ou de ambos os sujeitos dos interesses conflitantes, ou por ato de terceiro. Na primeira hipótese, um dos sujeitos (ou cada um deles) consente no sacrifício total ou parcial do próprio interesse (autocomposição) ou impõe o sacrifício do interesse alheio (autodefesa ou autotutela). Na segunda hipótese, enquadram-se a defesa de terceiro, a conciliação, a mediação ou o processo (estatal ou arbitral) (...) Pelo que já ficou dito, compreende-se que o Estado moderno exerce o seu poder para a solução de conflitos interindividuais. O poder estatal, hoje, abrange a capacidade de dirimir os conflitos que envolvem as pessoas (inclusive o próprio Estado), decidindo sobre as pretensões apresentadas e impondo as decisões<sup>25</sup>.

Há, ainda, a abordagem do conflito na perspectiva da Sociologia do Direito<sup>26</sup> (ou Sociologia Jurídica). Enfoque interessante para o presente trabalho é resumido por Pierre

---

<sup>24</sup> Entenda-se dogmática jurídica como as disciplinas que estudam o direito sob o enfoque do direito posto, direito positivado nos vários ordenamentos jurídicos nacionais, dentro dos marcos das ordens vigentes (FERRAZ Jr., 2001).

<sup>25</sup> CINTRA; GRINOVER; DINAMARCO, 2010, p. 26 e 30.

<sup>26</sup> No Brasil, importa destacar que a referida disciplina, em que pese oferecida na grade curricular pelas faculdades de direito, em alguns casos se trata de disciplina eletiva e, mesmo nas situações em que se oferece como disciplina obrigatória, ministra-se num único semestre, de forma que se mostra, de uma forma geral, de menor influência na formação acadêmica dos bacharéis. Por sua vez, nas faculdades de ciências sociais, quando oferecida, trata-se sempre de disciplina eletiva. Utilizaremos ambas nomenclaturas como sinônimas, em que pese a intensa controvérsia doutrinária acerca da diferenciação/identificação das disciplinas Sociologia Jurídica e Sociologia do Direito.

Guibentif<sup>27</sup>, que fala na necessidade de reconstrução do conceito de conflito apoiando-se no conhecimento das instâncias vocacionadas para a sua resolução. Tal enfoque, segundo o autor, também está intimamente ligado às diversas noções de justiça/injustiça possíveis no seio de grupos sociais (pois novas formas de resolução buscam atender a tais anseios). Inicialmente, fala da noção usual do conflito: dois atores, individuais ou coletivos, que estão interessados num mesmo objeto. Ocorre que a emergência, causas e efeitos dos conflitos demonstram que referida definição é incompleta. Muitos conflitos surgem não da necessidade do objeto, mas da necessidade de afirmação numa determinada relação social, por exemplo. E seus efeitos não são necessariamente o aniquilamento do adversário, mas o reconhecimento recíproco dos protagonistas enquanto protagonistas (de certa forma, ele está remetendo a alguns pontos que tratamos em Simmel, embora cite também outros sociólogos, como Coser, Dahrendorf e Touraine). Baseado nessa complexidade, vê-se a necessidade de se investigar as possibilidades de tratamento/gestão dos conflitos em outras instâncias e por outros atores que não os tribunais e os juízes. Assim reflete e exemplifica o autor:

Deve recordar-se que nem todos os casos apresentados aos tribunais correspondem, originariamente, a situações usuais de conflito. Uma questão a referir em relação a estes casos é que o seu tratamento em tribunal pode eventualmente tornar conflitual, *pela confrontação que o procedimento judicial exige das partes*, uma situação que inicialmente não o era. É este um dos argumentos invocados na promoção de meios alternativos de resolução de litígios : juízes de paz (note-se o próprio nome) e mediadores estariam melhor colocados do que os juízes tradicionais para preservar um relacionamento não-conflitual entre as partes que, no entanto, têm um problema a resolver, que poderia levar a um conflito. Outra manifestação da preocupação face ao risco de “conflictualização” pela acção dos tribunais é a maneira como se reivindicou, onde não existia, um regime próprio para o divórcio por consentimento mútuo, pretendendo-se evitar que o processo crie um conflito onde se queria, simplesmente, pôr termo a um relacionamento<sup>28</sup>.

Ainda sobre sua emergência, causa e efeitos, há um enfoque de como o conflito é percebido pelas pessoas que se dizem estar nele inseridas. Como afirma Alex Zamboni<sup>29</sup>, os conflitos sofrem influência de vários elementos (partes conflitantes, objeto envolvido, ambiente em que ocorre a disputa etc.).

---

<sup>27</sup> GUIBENTIF, 2007.

<sup>28</sup> Ibid., p. 86.

<sup>29</sup> ZAMBONI, 2016.

Estas últimas abordagens, da sociologia do direito, acima destacadas, atualmente vêm sendo incorporadas pelo próprio direito positivado no Brasil, como veremos no decorrer do presente estudo.

## **2.2 Categorias sociojurídicas da resolução de conflitos**

Conforme já adiantado no tópico anterior, o conflito, visto como elemento constitutivo das relações sociais (interações entre sujeitos) e da própria sociedade como um todo (relacionamento total dos indivíduos) precisa ser examinado, para melhor compreensão, sob a perspectiva dos meios existentes/vocacionadas para sua resolução. É através da conexão entre essas categorias (conflitos e meios de resolução de conflitos) que a sociologia do direito vem influenciando os órgãos incumbidos historicamente da elaboração e prática do direito (Poder Legislativo e Poder Judiciário).

As razões dessa nova forma de abordagem, especificamente no Brasil, estão basicamente relacionadas à relação da população com o serviço de distribuição de justiça fornecido pelo Poder Judiciário: sobrecarga excessiva de processos, crise de desempenho (popularmente chamada de morosidade), perda de credibilidade (intrinsecamente ligada à noção de justiça/injustiça) etc. Essa preocupação surge, portanto, numa fase histórica de consolidação da democracia brasileira (a partir da Constituição Federal de 1988, mas intensificada a partir da Emenda Constitucional n. 45/2004, conhecida como Reforma do Judiciário). A multiplicação de demandas (dado o maior acesso à justiça) e, em contrapartida, problemas de desempenho (eficiência) do Judiciário, com questionamentos públicos sobre sua legitimidade ("crise do judiciário"), foi o agente catalisador dos novos estudos empreendidos e reformas implementadas. Garantir a funcionalidade do sistema de resolução de conflitos, serviço público prestado pelo Poder Judiciário, passou a ser preocupação central dos gestores do Poder, a fim de legitimar sua existência frente à sociedade. Inclusive, no âmbito da gestão pública do Judiciário, tornou-se corrente a expressão "tratamento adequado dos conflitos de interesses". E, mais atualmente, a expressão "Justiça Multiportas" (tradução do inglês *Multi-door Justice*).

Pode-se dizer, portanto, que a implementação de outros meios de resolução dos conflitos tem como foco duas preocupações: qualitativa (dar aos cidadãos meios de solução mais adequados, que proporcionem papel ativo dos atores que participam da disputa, não apenas se submetendo à solução ditada por um terceiro – juiz); quantitativa (garantir mais celeridade, sobretudo quando se tem em conta que uma sociedade de vários públicos é

marcada pela multiplicação de demandas repetitivas – é o caso das demandas entre consumidores x grandes empresas, ou entre cidadãos x Estado – indenização por serviços ou produtos defeituosos, fornecimentos de medicamentos pelo Estado etc. Tais demandas geram uma sobrecarga, a qual poderia ser evitada no nascedouro ou até antes de se judicializar a disputa, através de uma política pública adequada de tratamento dos conflitos de interesses na sociedade).

Do ponto de vista histórico, as ideias dos meios alternativos/adequados surgem no Brasil sob influxo de autores estrangeiros que passam a desenvolver tais conceitos desde meados da década de 70 do século XX. Sobre o tema, Fernanda Tartuce aponta:

A noção de justiça consensual, conciliatória ou coexistencial é mais uma contribuição de Mauro Cappelletti à ciência jurídica: a justiça, em tal viés, deve levar em conta a totalidade da situação em que o episódio contencioso está inserido (...)<sup>30</sup>

Mauro Cappelletti e Bryant Garth trataram do tema no contexto da ideia de aprimoramento do acesso à justiça pela população em geral. É o que diz Alex Zamboni:

Para o autor, essas considerações permitem analisar o movimento de acesso à justiça como um movimento de reforma, analisando e procurando 'os caminhos para superar as dificuldades ou obstáculos que fazem inacessíveis para tanta gente as liberdades civis e políticas. Obstáculos que são resumidos em três aspectos, três 'ondas' renovatórias do movimento de acesso à justiça. O primeiro deles é de natureza econômica (...). O segundo obstáculo é chamado de obstáculo organizacional (...). Já a terceira onda, 'mais diretamente relacionada com os métodos alternativos de solução de conflitos [...] é o que proponho denominar de processual, porque significa que, em certas áreas são inadequados os tipos ordinários de procedimentos<sup>31</sup>.

Luciano Badini, ao escrever sobre o tema dos meios alternativos e sua relação com o tema do acesso à justiça, pontua:

A negociação e mediação, métodos autocompositivos de

---

<sup>30</sup> TARTUCE, 2016, p. 80.

<sup>31</sup> ZAMBONI, 2016, p. 51-52.

resolução de conflitos, inserem-se no contexto do movimento mundial de acesso à justiça, precisamente na "terceira onda" ou no "terceiro estágio".

Em síntese, em meados da década de 1970, os juristas Mauro Cappelletti e Bryant Garth estudaram a temática do acesso à justiça no mundo, formatando, com colaboradores de cerca de 25 países, o chamado "Projeto Florença", que resultou no atual "Movimento de Acesso à Justiça" e revolucionou o Direito de vários países, inclusive o brasileiro.

A primeira onda, relembremos, relativa à assistência judiciária aos mais carentes (...)

A segunda onda preocupou-se com a representação em Juízo dos interesses difusos e coletivos (...)

Ocorre, contudo, que vivenciamos atualmente o terceiro estágio (ou terceira onda) do movimento de acesso à Justiça, que é bem mais amplo e direciona-se ao chamado "enfoque global de acesso à Justiça", no qual se inserem "a conciliação e mediação, como instrumentos para a simplificação e resolução de litígios", conforme anteciparam os professores Cappelletti e Garth, há quatro décadas<sup>32</sup>.

Mais recentemente, a doutrina nacional identifica outros influxos da doutrina estrangeira, como a ideia do modelo multiportas<sup>33</sup> (*Multi-door Justice*), sugerido por Frank Sanders, professor emérito da Harvard Law School, em 1976, que propõe não mais a primazia dos juízes e tribunais como instâncias de acesso à justiça. O referido modelo proposto, afirmam Larry Ray e Anne L. Clare<sup>34</sup>, materializar-se-ia através da criação de "centros de triagem" que fariam o diagnóstico das disputas de cidadãos, encaminhando os disputantes para a "porta" mais apropriada para o manuseio do caso. Uma variedade de órgãos, incluindo a polícia, promotores, tribunais, serviços jurídicos e agências de serviços sociais receberiam as demandas de disputas e remeteriam os cidadãos ao "Centro de Portas Múltiplas". Tentar-se-ia resolver as queixas dos cidadãos durante o contato inicial, através de uma conciliação informal (até por telefone). Não sendo possível a resolução, encaminhar-se-iam os cidadãos para o mecanismo de resolução mais apropriado. Arbitragem, mediação, conciliação e julgamento seriam institucionalizadas no sistema de justiça, estruturado para atender às necessidades individuais de cada tipo de disputa.

Segundo João Luiz Lessa Neto,

O sistema processual civil brasileiro, a partir de uma decisão política que culmina com o Novo Código de Processo Civil – NCPC, passou a seguir o modelo multiportas de resolução de

---

<sup>32</sup> BADINI, In: CABRAL; ZANETI JR., 2016, p. 226-227.

<sup>33</sup> DIDIER Jr.; ZANETI JR., In: CABRAL; ZANETI JR., 2016, p. 35-66.

<sup>34</sup> RAY; CLARE, 1985-1986.

disputas. Consoante este modelo, cada disputa deve ser encaminhada para a técnica ou meio mais adequado para a sua solução. A mediação e a conciliação passam a ser fortemente estimuladas, num esforço de aproximação das partes e de empoderamento dos cidadãos, como atores da solução de seus conflitos<sup>35</sup>.

Desenvolveremos, a seguir, a categorização e caracterização das formas de resolução de conflitos trazidas no âmbito da doutrina do direito e da sociologia jurídica, bem como o tratamento dado nos marcos normativos nacionais e, por fim, pelos manuais de treinamento de conciliadores e mediadores, elaborados no âmbito do Conselho Nacional de Justiça e dos novos órgãos criados na estrutura dos tribunais brasileiros (no caso do TJDF, o Núcleo Permanente de Mediação e Conciliação - NUPEMEC).

### **2.2.1 Autodefesa, autocomposição e heterocomposição. A autocomposição por conciliação e mediação.**

A teoria geral do processo e sociologia jurídica costumam classificar como gêneros de resolução de conflitos a autodefesa (ou autotutela), autocomposição e heterocomposição. Importante destacar que não há completa consonância das definições, havendo variações na literatura especializada.

A primeira consiste na utilização da força física contra o adversário com o fito de vencer sua resistência e conseguir a satisfação da pretensão. Tratar-se-ia, portanto, de uma imposição do conflitante mais forte sobre o mais fraco. Do ponto de vista da conflituosidade, permaneceria latente, em que pese a vitória de uma das partes. No nosso sistema, autotutela, de regra, é definida como crime de "exercício arbitrário das próprias razões" (art. 345 do Código Penal), quando cometido por particular, ou "exercício arbitrário ou abuso de poder" (art. 350 do Código Penal), quando cometido pelo Estado.

A segunda se caracteriza quando um dos lados (ou ambos) do conflito abre(m) mão de parte do interesse (ou por inteiro) manifestado inicialmente e que deu início à disputa. Ela pode ocorrer por mera desistência de alguém, submissão (sem violência) e transação/negociação (concessões recíprocas). Outro ponto a se destacar é que não há presença de terceiro que intervenha na solução da disputa (seja alguém da própria confiança dos conflitantes - sacerdotes, anciãos -, seja alguém estabelecido pelo Estado - árbitros ou juízes e, mais recentemente, conciliadores e mediadores judiciais). Mais recentemente, a

---

<sup>35</sup> NETO, 2015, p. 427-441.

presença de um terceiro para aproximar as partes (conciliadores e mediadores), que não imponha o resultado, vem sendo admitida como forma de autocomposição. Alguns autores falam em negociação (ou negociação direta, resolução colaborativa) para as formas de autocomposição sem a presença de terceiros. E, quando existente a figura do terceiro, tratar-se-ia de uma conciliação ou de uma mediação.

O terceiro gênero ocorre quando se confia a um terceiro o papel de impor o resultado/solução da disputa, seja alguém escolhido pessoalmente pelas próprias partes do conflito, seja estabelecido pelo Estado - quando provocado (juízes e tribunais).

Perceba-se que a diferença essencial traçada entre o segundo e terceiro gêneros não é a presença ou ausência de um terceiro, nem a qualidade desse terceiro. O que se mostra como caractere diferencial é a autonomia ou não dos conflitantes na resolução da disputa (por isso, fala-se em "métodos de solução consensual de conflitos" para as formas de autocomposição). Em outros termos, por exemplo, se um juiz ou árbitro conseguir a conciliação dos litigantes, ainda que dentro de um processo judicial (ou arbitral) já instaurado, diz-se que a solução obtida foi autocomposição. Dito de outra forma, a heterocomposição depende de um terceiro além dos envolvidos no conflito, mas a autocomposição pode ou não ser obtida com a presença de um terceiro. No Brasil, como veremos, os modelos autocompositivos, tradicionalmente, sempre ocorreram dentro da própria lógica heterocompositiva, ou seja, na estrutura das varas judiciais, com um processo já ajuizado por uma das partes. Com isso queremos dizer que, quando se move um processo, parte-se do pressuposto de que a solução será ditada pelo juiz. Nesse arquétipo, o próprio juiz (ou servidor por ele designado), durante o andamento do processo, tenta a conciliação, em audiência preliminar ou já na audiência de instrução. A limitação desse modelo já foi objeto de estudo por autores que fizeram observação de campo sobre o funcionamento dessas audiências. Citamos, aqui, o trabalho de Artur Stamford e Chiara Ramos:

#### 4. Conclusões prévias

Como se observou, prevalece o formalismo dos agentes jurídicos que vivem o processo cível. Mesmo após onze anos de vigência da Lei nº. 8.952/94 e três anos da Lei nº. 10.444/2002, ainda predomina a visão formalista do direito processual no âmbito das varas cíveis.

(...)

Dos dados analisados, aferimos que na cultura cotidiana do direito processual civil predomina o dogmatismo formalista e não uma cultura dialógica. Normalmente as audiências se iniciam com a pergunta "há conciliação?". Se a resposta é sim, lavra-se o termo; se não, encerra-se a audiência, o magistrado

produz o saneamento e se agenda a audiência de instrução<sup>36</sup>.

Para o presente estudo, focaremos nas figuras autocompositivas da conciliação e mediação estabelecidas pelos CEJUSCs, que são os aparatos criados, nos últimos anos, para aplicação dessas técnicas específicas. A autocomposição por conciliação ou mediação está inserida no que se convencionou chamar de "meios alternativos de resolução de conflitos". Inicialmente, importante estabelecer as semelhanças e distinções entre as referidas técnicas. A literatura especializada<sup>37</sup> argumenta que, em comum, ambas se valem da participação de um terceiro imparcial; que promove a comunicação de forma produtiva; sem impor qualquer resultado aos conflitantes; almejando ajudar a encontrar solução satisfatória para ambos os envolvidos na disputa; preservando a autonomia das partes na elaboração das soluções. No que diz respeito a diferenças, há autores que sustentam não existirem, mas a maioria menciona como distinções: 1) elaboração das propostas diz respeito ao mediador não dever sugeri-las ou induzir as partes, apenas facilitar o diálogo e deixar que criem suas saídas. Já o conciliador sugere, interfere, aconselha; 2) profundidade de abordagem, pois a mediação seria indicada para situações em que as partes possuem relações/interações continuadas - por exemplo, relações familiares ou de vizinhança -, fazendo-se necessário o aprofundamento do debate sobre a relação das partes, pois em geral necessitam reconstruir a forma como interagem para atingir pacificação futura. Já na conciliação, como se trata de interações episódicas - por exemplo, um choque de veículos no trânsito, um produto vendido ou serviço prestado com algum defeito -, o foco tende a ser mais objetivo, ou seja, a busca de um acordo, preferencialmente por concessões mútuas, para evitar a continuidade do conflito com um processo judicial). Sobre o tema, destaca Trícia Navarro Xavier Cabral:

O estudo e a utilização da mediação de conflitos têm evoluído muito no Brasil, tanto na parte legislativa, quanto na parte prática, e, embora ainda seja comumente confundida com a conciliação, trata-se de instituto mais complexo e completo na solução de conflitos envolvendo relações continuadas, pois se preocupa em identificar o pano de fundo da disputa, resolvendo a controvérsia e restaurando as relações sociais entre os envolvidos. Por essa razão, a mediação demanda a intervenção de um terceiro mais capacitado para facilitar a comunicação entre as partes. Desse modo, a mediação possui finalidades e formalidades próprias, que visam, primordialmente, restabelecer vínculos afetivos ou de convivência, ao contrário da conciliação, em que o conflito é

---

<sup>36</sup> RAMOS; STAMFORD, 2009, p. 25-26.

<sup>37</sup> TARTUCE, 2016.

tratado de maneira mais superficial, objetivando primordialmente o encerramento da disputa, sem se voltar para questões emocionais que envolvem a controvérsia<sup>38</sup>.

Para cada uma dos dois meios autocompositivos, há formas de abordagens baseadas em estudos de vários ramos do conhecimento, como veremos ao tratar dos "manuais de treinamento para conciliação e mediação", organizados pelo Conselho Nacional de Justiça e pelos núcleos criados no âmbito dos tribunais para desenvolvimento e estímulo dos meios alternativos de solução de conflitos.

Os meios autocompositivos, denominados meios alternativos de resolução de conflitos - *alternative dispute resolution (ADR)* - ou métodos de solução consensual de conflitos, mais recentemente denominados pela literatura nacional como resolução adequada de disputas (RAD), são orientados, como já dito, pelo princípio da autonomia da vontade, que se traduz no protagonismo das partes conflitantes na busca da solução para o impasse. Mais especificamente nas formas autocompositivas por conciliação ou mediação, objeto desse estudo, a presença de terceiros facilitadores do diálogo traz consigo outros princípios aplicáveis a eles: imparcialidade (viabilizam o diálogo, garantem a isonomia no ambiente das sessões, mas sem tomar partido), independência (atuam com liberdade, sem poder sofrer pressão externa ou interna - por exemplo, dos juízes, no caso de a técnica estar sendo usada num processo já em curso) e decisão informada (conciliadores e mediadores precisam informar o método de trabalho a ser empregado, o funcionamento das sessões, a fim de se saber as "regras do jogo" - regras de conduta e etapas do procedimento).

A categorização "alternativos" se deve ao fato de que seriam alternativas ao sistema histórico-tradicional de aparelho de justiça, em que juízes e tribunais são as figuras centrais da resolução. Como esclarece Pierre Guibentif, ao tratar da relação direito/resolução de conflito/justiça:

Em primeiro lugar, reconheça-se que a vocação do aparelho de justiça é responder a situações de injustiça como as que foram evocadas para reconstituir a noção de sentimento de injustiça. Trata-se de dizer como se define, para uma determinada colectividade (hoje uma sociedade-nação), a posição de determinadas pessoas, em resposta à necessidade que alguém sentiu de ver confirmada a noção que tinha desta posição. Mais especificamente, pode pensar-se em duas situações típicas. Pode ter havido uma confrontação entre duas pessoas, cada uma invocando, para fundamentar as suas pretensões,

---

<sup>38</sup> CABRAL, In: CABRAL,.; ZANETI JR., 2016, p. 463.

uma certa visão da colectividade e da sua posição nesta colectividade. O juiz seria, face a uma tal situação, chamado a dizer qual das duas visões da colectividade é válida. Ou uma pessoa pode ter sofrido algum dano ou alguma violência e, na ausência de uma reparação adequada por parte do autor ou de uma reacção da colectividade que a tivesse convencido que os outros se preocuparam com o sucedido, procura da parte do juiz a afirmação segundo a qual o que se passou não era aceitável e exigia reparação. O juiz teria assim a vocação de dizer o que é a colectividade e qual é a posição nela de determinadas pessoas<sup>39</sup>.

Observadas as distinções doutrinárias entre os modelos autocompositivos e heterocompositivos, vejamos como as normas jurídicas, historicamente, trataram do tema.

### **2.2.2 Evolução normativa dos meios alternativos de solução de conflitos: antecedentes legislativos e situação atual**

Importante, agora, observar como o direito positivo, historicamente, abordou a temática dos meios alternativos de solução de conflitos. Necessário destacar que o presente item busca contextualizar a solução dos conflitos sob o ponto de vista da normativa criada pelo Estado. Sua relevância, para análise sociológica aqui proposta, ocorrerá quando feito o confronto entre as normas jurídicas criadas e a observação da realidade social (funcionamento e aplicação da regulação prescrita). Como é cediço, no âmbito de um estudo de sociologia jurídica, interessa a observação do direito como fenômeno social. Como afirma Pierre Guibentif<sup>40</sup>: “A sociologia do direito estuda principalmente o funcionamento do sistema judiciário, isto é, a realidade social da Justiça-aparelho.”

Dentro de nossa proposta metodológica, analisaremos a estrutura, organização e funcionamento dos CEJUSCs, com base na observação etnográfica das pautas pré-processuais.

O Estado brasileiro, há muito tempo, já mencionava, nas suas legislações, sobre solução amigável de conflitos civis (ou seja, não criminais), como ressalta Kazuo Watanabe<sup>41</sup>, ao citar antecedentes históricos legislativos, a exemplo das Ordenações Filipinas (vigentes nos períodos colonial e imperial), que dispunha: “E no começo da demanda dirá o Juiz a ambas as partes, que antes que façam despesas, e se digam entre eles

---

<sup>39</sup> GUIBENTIF, 2007, p. 79.

<sup>40</sup> Ibid., p. 78-79.

<sup>41</sup> WATANABE, Kazuo. 2011.

os ódios e dissensões, se devem concordar, e não gastar suas fazendas por seguirem suas vontades, porque o vencimento da causa sempre he duvidoso. (...)”. Também a título ilustrativo, a Constituição Federal do Império (1824) previu, no art. 161, que “sem se fazer constar que se tem intentado o meio de reconciliação, não se começará processo algum”, complementando com a figura do “juiz de paz”, no art. 162, que seria o responsável pela tentativa de conciliar as partes. Em outros termos, a regulação da solução dos conflitos de interesses, no âmbito do Judiciário, sempre previu a necessidade de o julgador, por conta própria ou por delegação a servidores lotados nas próprias unidades judiciárias, buscar solução dos conflitos por formas autocompositivas (a exemplo da conciliação e mediação), antes de ditar a solução ele próprio.

Mais recentemente, a regulação da solução alternativa de conflitos civis veio no Código de Processo Civil 1973, especificamente sobre conciliação. No texto original, antes das reformas de 1994 e 2002, a conciliação era apenas uma fase da própria audiência de instrução e julgamento (audiência em que se produzem as provas orais: depoimento das partes, oitiva de testemunhas, eventual oitiva do perito), não havendo momento formal próprio para conciliar. Era o que estabelecia o artigo 448 do antigo CPC brasileiro (Lei nº 5.869, de 11 de janeiro de 1973): "Antes de iniciar a instrução, o juiz tentará conciliar as partes. Chegando a acordo, o juiz mandará tomá-lo por termo"<sup>42</sup>. Com a primeira reforma do texto, em 1994, passou-se a prescrever, no artigo 125, que o juiz deveria, a qualquer tempo, buscar a conciliação: "O juiz dirigirá o processo conforme as disposições deste Código, competindo-lhe: (...) IV - tentar, a qualquer tempo, conciliar as partes"<sup>43</sup>. Em 2002, surge no texto legal a obrigatoriedade de designação, pelo juiz, de um ato formal de busca de conciliação, denominada Audiência Preliminar. Foi o que se passou a estabelecer no artigo 331:

Se não ocorrer qualquer das hipóteses previstas nas seções precedentes, e versar a causa sobre direitos que admitam transação, o juiz designará audiência preliminar, a realizar-se no prazo de 30 (trinta) dias, para a qual serão as partes intimadas a comparecer, podendo fazer-se representar por procurador ou preposto, com poderes para transigir. § 1º Obtida a conciliação, será reduzida a termo e homologada por sentença<sup>44</sup>.

---

<sup>42</sup> Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/civil\\_03/LEIS/L5869impressao.htm](http://www.planalto.gov.br/civil_03/LEIS/L5869impressao.htm)>.

<sup>43</sup> Ibid.

<sup>44</sup> Ibid.

Ainda assim, facultou-se ao juiz a possibilidade de não designar a referida audiência, caso entenda que as circunstâncias da disputa evidenciem ser improvável a conciliação (§4º do mesmo artigo).

Pouco antes dessa última reforma de 2002, em 1995, foram criados os juizados especiais cíveis, substituindo os antigos juizados de pequenas causas, para julgamento de causas de menor complexidade. A Lei dos Juizados (Lei nº 9.099, de 26 de setembro de 1995) determinou que o procedimento fosse orientado, desde o início, para obtenção de uma conciliação. É o que dispõe o artigo 2º do referido diploma legal:

O processo orientar-se-á pelos critérios da oralidade, simplicidade, informalidade, economia processual e celeridade, buscando, sempre que possível, a conciliação ou a transação<sup>45</sup>.

Para isso, pela primeira vez, mencionou-se a necessidade de recrutamento/treinamento de profissionais para exercer o papel específico de conciliadores ou juízes leigos (essa última figura somente foi criada em alguns tribunais brasileiros), ainda que não afastando do juiz togado a possibilidade de exercer esse papel. Ademais, também foi determinada a realização, dentro do procedimento, de ato formal específico para busca do acordo. É o que se estabeleceu nos artigos 7º, 21 e 22, conforme textos seguintes, respectivamente:

Os conciliadores e Juízes leigos são auxiliares da Justiça, recrutados, os primeiros, preferentemente, entre os bacharéis em Direito, e os segundos, entre advogados com mais de cinco anos de experiência.

Aberta a sessão, o Juiz togado ou leigo esclarecerá as partes presentes sobre as vantagens da conciliação, mostrando-lhes os riscos e as conseqüências do litígio, especialmente quanto ao disposto no § 3º do art. 3º desta Lei.

A conciliação será conduzida pelo Juiz togado ou leigo ou por conciliador sob sua orientação<sup>46</sup>.

A partir de 2010, estabeleceu-se a necessidade de especialização de serviços de resolução alternativa de conflitos: o Conselho Nacional de Justiça (órgão criado em 2004 para exercer o controle externo do Judiciário, mas também para definir aspectos da gestão do Poder Judiciário, como o planejamento estratégico, os planos de meta e os programas de

---

<sup>45</sup> Disponível em: < [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l9099.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9099.htm)>.

<sup>46</sup> Ibid.

avaliação institucional), através da Resolução 125/2010<sup>47</sup>, liderou um movimento nacional para estimular formas alternativas de solução de conflitos e incentivar a criação de órgãos especiais em meios alternativos de resolução de conflitos, dentro e fora da estrutura do Estado.

A referida normativa utilizou como premissas que o Judiciário deveria exercer um novo papel de criador uma "política pública de tratamento adequado dos problemas jurídicos e dos conflitos de interesses", e a necessidade de se "organizar e uniformizar os serviços de conciliação, mediação e outros métodos consensuais de solução de conflitos, para lhes evitar disparidades de orientação e práticas, bem como para assegurar a boa execução da política pública, respeitadas as especificidades de cada segmento da Justiça". Instituiu, com base nessas premissas, a "Política Judiciária Nacional de tratamento dos conflitos de interesses". No artigo 6º, determinou-se que o CNJ será o órgão estatal responsável por estabelecer as diretrizes de implementação do sistema, com realização do treinamento de capacitação profissional em métodos de conciliação e mediação, bem como servir como ponte de interlocução com outras instituições públicas e privadas (OAB, Defensorias Públicas, Ministério Público, empresas etc.) para que se engajem na participação nos Centros Judiciários de Solução de Conflitos e Cidadania (CEJUSCs) e valorizando a atuação na prevenção dos litígios. Nos artigos 7º e 8º, foi estabelecido que os tribunais deveriam criar a estrutura de execução dos meios alternativos de solução de litígios, com um órgão central para gerir o sistema no âmbito de cada tribunal (NUMPEC - Núcleos Permanentes de Métodos Consensuais de Solução de Conflitos) e órgãos descentralizados para realização das sessões e audiências de conciliação e mediação que estejam a cargo de conciliadores e mediadores (CEJUSCs - Centros Judiciários de Solução de Conflitos e Cidadania). Também, regulou como deverá ser a capacitação dos conciliadores e mediadores.

Em outros termos, a Resolução 125/2010 prescreveu que o Judiciário agora passaria a ter como incumbência, além da solução de conflitos tradicionalmente adjudicada por sentença, oferecer como serviço outros mecanismos de solução de controvérsias (em especial a mediação e conciliação), além de oferecer atendimento e orientação ao cidadão (com foco na prevenção do conflito).

Sob o influxo dessa normativa, o novo Código de Processo Civil (Lei nº 13.105, de 16 de março de 2015<sup>48</sup>), desenvolvido por uma Comissão de Juristas a partir de 2009, a par da manutenção do ato formal para realização da tentativa de resolução consensual do conflito

---

<sup>47</sup> Disponível em: < <http://www.cnj.jus.br/busca-atos-adm?documento=2579>>.

<sup>48</sup> Disponível em: < [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2015/lei/13105.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/lei/13105.htm)>.

(a exemplo do Código anterior), incorporou quase todos os aspectos da referida Resolução. Nos termos do diploma processual anterior, prevê, no artigo 139, V, que o juiz deve promover, a qualquer tempo, a autocomposição, preferencialmente com auxílio de conciliadores e mediadores. O ato formal de busca de solução autocompositiva está previsto no artigo 334, mas com algumas pequenas modificações em relação ao antigo Código: o ato deve ser designado logo no início, com a apresentação da petição inicial, antes da resposta da outra parte, para evitar que já se instaure um confronto argumentativo (com petição e contestação); não há previsão de o juiz, por iniciativa própria, deixar de designar audiência se achar que a solução consensual é improvável; preserva-se a autonomia dos conflitantes, podendo qualquer deles manifestar previamente o desinteresse na forma autocompositiva.

Porém, sob o enfoque dos meios alternativos de solução de conflitos, as grandes modificações normativas do novo Código dizem respeito à determinação, nos moldes da Resolução 125/2010, de criação de uma estrutura em cada tribunal com a incumbência de realização dessas sessões e audiências de conciliação e mediação, bem como pelo desenvolvimento de programas destinados a auxiliar, orientar e estimular a autocomposição (medidas preventivas aos litígios). Ou seja: esse momento não deverá mais acontecer, segundo a regulamentação, na tradicional estrutura das unidades judiciárias conhecidas como "varas".

Entre os artigos 165 e 175<sup>49</sup>, o Código atual dispõe sobre a criação dos CEJUSCs e a capacitação dos conciliadores e mediadores (como dito, em moldes similares à Resolução 125). Estabeleceu-se que os métodos autocompositivos desenvolvidos nos CEJUSCs devem ser regidos pelos princípios da independência (conciliadores e mediadores não podem sofrer pressões dos juízes para, por exemplo, obter resultados), da imparcialidade (devem atuar sem tomar partido), da autonomia da vontade dos conflitantes (desde a escolha do conciliador/mediador, até a quantidade de sessões, procedimento a ser utilizado e, por óbvio, possibilidade de desistência a qualquer tempo), da confidencialidade (principal objetivo é proteger ambas as partes, garantindo que nada ali dito e tratado poderá ser usado no processo, caso não haja acordo), da oralidade e informalidade (ideia é evitar formalidades próprias do procedimento tradicional, garantindo um ambiente mais distencionado e favorável ao acordo) e da decisão informada (conciliadores e mediadores devem esclarecer todas as dúvidas das partes para viabilizar que haja completa autonomia ao tomar decisão de entrar ou não em acordo). Sobre a capacitação dos profissionais, a regulamentação do novo

---

<sup>49</sup> Ibid.

Código prevê que devem se submeter à curso de formação instrucional por entidade credenciada pelo CNJ, não precisam ser bacharéis em direito, os tribunais podem criar quadro próprio de profissionais (ou seja, criar um cargo público de conciliador e mediador) ou se utilizar dos profissionais cadastrados no CNJ, e a atividade poderá ou não ser remunerada (a critério de cada tribunal). Fala-se, ainda, na possibilidade de parceria entre os tribunais e câmaras privadas de conciliação.

Por fim, vale apenas a menção de que, no mesmo ano da promulgação do novo Código de Processo Civil, promulgou-se a Lei de Mediação (Lei nº 13.140, de 26 de junho de 2015), a qual prescreveu as diretrizes sobre a mediação, judicial e extrajudicial, entre particulares, como meio de solução de controvérsias, bem como a autocomposição de conflitos no âmbito da administração pública. Não nos interessa os pormenores dessa legislação, pois, como se verá, nossa observação se deu nas pautas pré-processuais ocorridas no CEJUSCs, em casos que demandaram dispositivos de conciliação. Portanto, a utilização da mediação como possível mecanismo de inovação dependeria de novas observações.

### **2.2.3. Manuais de treinamento para resolução de conflitos: uma gramática ética para práticas de conciliação**

Neste item levamos em consideração o manual de treinamento para conciliadores e mediadores; o manual de treinamento de resolução de conflitos para representantes de empresa, no intuito de mapear algumas categorias identificáveis nos manuais, em diálogo com categorias constantes dos diplomas legais.

No *corpus* da pesquisa, além dos textos legais que tratam da resolução dos conflitos, inserimos os manuais de treinamento para formação de conciliadores e mediadores, bem como para capacitação dos representantes das empresas que participam das sessões de conciliação e mediação realizadas no âmbito dos CEJUSCs.

O interesse sociológico de apreciar os textos dos manuais adotando o método da análise de conteúdo tem o propósito de acessarmos mais as bases normativas dos engajamentos às práticas conciliatórias do CEJUSC dos conciliadores. Em outros termos, entendemos pertinente a análise desses documentos (análise documental de textos legais e infralegais) como técnica da pesquisa, pois, para identificar se há inovação nos mecanismos criados pela nova estrutura de execução dos meios alternativos de solução de litígios (NUMPEC - Núcleos Permanentes de Métodos Consensuais de Solução de Conflitos; e CEJUSCs - Centros Judiciários de Solução de Conflitos e Cidadania), precisamos

compreender qual a proposta de mudança trazida pela nova regulação para, daí, verificar, no ambiente da interação, se há efetiva alteração na dinâmica das disputas.

Em que pese não partirmos da mesma linha teórico-metodológica, há uma certa semelhança do *modus* de investigação dos professores Artur Stamford e Chiara Ramos em pesquisa sobre o funcionamento das audiências preliminares de conciliação, prevista pelo antigo art. 331 do CPC (já o mencionamos no tópico anterior), realizadas em varas cíveis do Fórum do Recife/PE.

Ali, como informam os autores, através da observação não participativa das audiências preliminares de conciliação, bem como entrevistas com os participantes, buscava-se identificar ou não a produção de uma cultura de conciliação através das mudanças na legislação processual. Os seguintes excertos esclarecem a referida pesquisa:

Para realizarmos essa proposta, tomamos como objeto a audiência preliminar de conciliação, prevista pelo artigo 331 do Código de Processo Civil, investigando a forma como tal momento processual se desenvolve nas varas cíveis do Fórum do Recife/PE (...) questionamos a incapacidade de produção de uma cultura de conciliação através de mudanças na legislação processual, portanto, questionamos a influência de normas sociais produzidas no cotidiano forense durante a realização da conciliação (...) utilizamo-nos da observação não participativa - quando assistimos audiências preliminares de conciliação e conversamos com magistrados, advogados e com as partes - para catalogar comportamentos, olhares, anotamos a hora do início e do fim da audiência, risos entre advogados e seus clientes, reações de várias espécies de advogados, autores e réus, bem como de magistrados (...) Dos dados coletados constatamos que, para a conciliação judicial vir a auxiliar na superação da morosidade da prestação jurisdicional, não basta modificar a legislação, é indispensável, em paralelo, promover mecanismos de mudança na cultura da comunidade jurídica, a exemplo, a visão de que o processo judicial é um meio para se estabelecer o vencedor e o perdedor de direitos<sup>50</sup>.

O método da análise de conteúdo dos documentos (textos das leis e dos referidos manuais) nos auxiliará a categorizar alguns elementos constitutivos desse conjunto de textos enunciadores de normas para práticas de conciliação nos moldes do CEJUSC. Com isso, poderemos identificar qual a proposta de mudança em comparação ao que existe e, mais adiante, observar sua ocorrência nas interações entre litigantes e mediador, nas audiências no âmbito dos CEJUSCs. Será também de validade para observar se a estrutura (*layout* dos

---

<sup>50</sup> RAMOS; STAMFORD, 2009, p. 3-4.

espaços, cartazes informativos etc.) e organização (relações ou não de hierarquia dos profissionais, atribuições e competências de cada qual etc.) criadas enunciam ou não inovação e em que medida.

De início, deve-se esclarecer o que são os manuais de treinamento. Trata-se de guias elaborados por iniciativa do Conselho Nacional de Justiça e Ministério da Justiça, ambos em parcerias com a Universidade de Brasília - Unb, que oferecem a orientação/gestão pedagógica, com o objetivo de capacitar/treinar conciliadores e mediadores e representantes de empresa para atuar nas audiências e sessões de conciliação e mediação dos CEJUSCs.

Analisemos, separadamente, o *Manual de Mediação Judicial*<sup>51</sup> e o manual *Resolução de Conflitos para Representantes de Empresa*<sup>52</sup>.

O primeiro, conforme dissemos na apresentação, é o guia pedagógico para capacitação dos mediadores e conciliadores que atuarão nos CEJUSCs. Afirma: "*O conteúdo do material é de suma importância tanto na formação de mediadores e conciliadores, por servir como um farol que direciona a sua atuação quanto para magistrados, promotores, procuradores, advogados e outros profissionais do direito que não devem nunca perder de vista que a justiça está além do processo*". O guia se divide em "noções preliminares", 12 capítulos e 5 anexos. Nas noções preliminares, traz-se conceitos (tratamos deles no item 2.2.1) sobre formas de resolução autocompositivas/alternativas/adequadas de disputas, bem como um histórico sobre a utilização desses meios no Judiciário, além de quadro comparativo entre processos autocompositivos e heterocompositivos. No capítulo 1, aborda-se o marco normativo (Resolução 125 do CNJ) de criação dos NUPEMECs e CEJUSCs, sua importância e objetivos, além da contextualização na temática do acesso à justiça; o capítulo 2 fala da Teoria do Conflito; o capítulo 3, sobre Teoria dos Jogos; capítulo 4: fundamentos da negociação; capítulo 5: competências autocompositivas; capítulo 6: qualidade em processos autocompositivos; capítulo 7: panorama do processo de mediação; capítulo 8: a sessão de mediação; capítulo 9: *rapport* - o estabelecimento de uma relação de confiança; capítulo 10: o controle sobre o processo; capítulo 11: a provocação de mudanças; capítulo 12: a mediação e o processo judicial. Os anexos trazem orientações para que os cursos fornecidos pelo CNJ possam ser replicados nas unidades de cada tribunal.

---

<sup>51</sup> Disponível em:

<<http://www.cnj.jus.br/files/conteudo/arquivo/2016/07/f247f5ce60df2774c59d6e2dddbfec54.pdf>>. Acesso em: 18 de jun. de 2018.

<sup>52</sup> Disponível em: <[http://www.justica.gov.br/seus-direitos/politicas-de-justica/backup/backup-fev-2018/enam/biblioteca/anexos/14\\_12-resolucao-de-conflitos-representantes-de-empresa.pdf/view](http://www.justica.gov.br/seus-direitos/politicas-de-justica/backup/backup-fev-2018/enam/biblioteca/anexos/14_12-resolucao-de-conflitos-representantes-de-empresa.pdf/view)>. Acesso em: 18 de jun. de 2018.

O segundo manual é um guia para o curso de preparação dos representantes das empresas que atuam nas sessões dos CEJUSCs. O referido curso é oferecido para quaisquer empresas que demonstre interesse (poderá inscrever seus representantes no curso), como também é curso obrigatório para empresas que queiram se utilizar da estrutura dos CEJUSCs com algumas "regalias" para reduzir seus custos, como a possibilidade de concentrar as suas audiências nos mesmos dias (chamadas "pautas concentradas") - evitando que tenha de mobilizar representantes quase todos os dias do mês. Nesse manual, verificamos 4 capítulos, com os 3 primeiros títulos semelhantes ao Manual de Mediação Judicial (Panorama da Autocomposição no Brasil; Análise do Conflito; Fundamentos da Negociação) e o 4º capítulo intitulado "Ferramentas e Técnicas de Conciliação para Representantes de Empresas".

Observada a estrutura dos manuais, tentemos verificar algumas de suas categorias mais significativas para o nosso estudo.

A primeira é a abordagem do protagonismo das partes envolvidas nas disputas. Trata-se de compartilhar com os participantes do conflito a responsabilidade pela resolução das suas disputas. Nos textos legais, há menção, como vimos, à autonomia da vontade das partes (desde a escolha do conciliador/mediador, até a quantidade de sessões, procedimento a ser utilizado, possibilidade de desistência a qualquer tempo) e decisão informada (conciliadores e mediadores devem esclarecer todas as dúvidas das partes para viabilizar que haja completa autonomia ao tomar decisão de entrar ou não em acordo). Dentro da categoria do protagonismo, os manuais falam em processos construtivos na disputa, em que as partes conflitantes seriam estimuladas a desenvolver soluções que compatibilizem seus interesses, superação de impasses, estímulo a falar e ouvir o que o outro tem a dizer sobre o que pensa do problema etc. Fala-se, também, em construção dos acordos, querendo indicar que se trata de algo criado pelos conflitantes. Nas legislações (novo Código de Processo Civil e Resolução 125/2010), fala-se em "autonomia da vontade", "autonomia dos interessados", "livre autonomia dos interessados" como categorias relacionadas ao protagonismo.

A segunda categoria é o conflito, mas visto como uma "força positiva para o crescimento". Abordam-se técnicas a ser usadas pelos mediadores e conciliadores para "provocação de mudanças" na relação (recontextualização da situação, afago ou reforço positivo, audição de propostas implícitas, inversão de papéis etc.). A abordagem semântica é diversa da linha de conflito como briga/violência que marca nossa sociedade. De certa forma, tem algo a ver com a linha simmeliana da teoria do conflito, que já mencionamos, tendentes a naturalizar o conflito como algo componente e estruturante das interações. Nas legislações,

fala-se em "solução consensual do conflito", "restabelecimento da comunicação" como categorias relacionadas ao conflito nessa perspectiva.

A terceira categoria é a cooperação/colaboração (que pressupõe concessão, na busca da resolução), em contraposição à competição (que busca vitória, dominação). Fala-se que nas disputas de um processo judicial, a tendência da competição gera perdas maiores a ambos (tudo sob o prisma da otimização dos resultados para ambos os lados). Utiliza-se a expressão "ganhos mútuos". Nas legislações, menciona-se que as partes possam "identificar, por si próprios, soluções consensuais que gerem benefícios mútuos".

A quarta categoria é a preocupação com a qualidade dos processos. Diz-se que, na formas autocompositivas de resolução (mediação e conciliação, sobretudo), deve-se focar na qualidade do serviço para obtenção de resultados melhores. Qualidade no sentido de satisfação do usuário. E, para isso, fala-se em qualidade técnica - habilidades e técnicas para satisfação; qualidade ambiental - espaço físico apropriado; qualidade social - tratamento e relacionamento no ambiente; qualidade ética - adoção de preceitos mínimos de conduta que se esperem dos autocompositores (mediadores e conciliadores). Nas legislações, menciona-se a "capacitação mínima" dos profissionais, em cursos credenciados pelo CNJ; fala-se de "afastamento por conduta inadequada" dos mediadores e conciliadores.

A quinta categoria é facilitação ou facilitador, que se refere ao profissional que atua no conflito como mediador ou conciliador. Menciona-se que não deve emitir opiniões sobre o mérito da disputa (proferir avaliações sobre o caso), mas apenas administrar o processo, garantir que ambas as partes falem e ouçam etc. Na legislação, fala-se em imparcialidade dos mediadores e conciliadores. Nas legislações, diz-se que os mediadores e conciliadores irão "auxiliar aos interessados a compreender as questões e os interesses em conflito".

Uma sexta categoria que se menciona é o rappport (expressão de origem francesa, do verbo *rapporter*, que significa dar retorno, devolver), que é utilizada no manual como um conjunto de técnicas a serem desenvolvidas pelos mediadores e conciliadores para garantir a confiança mútua das partes numa solução consensual. Resume-se como um estado de positividade, atenção, envolvimento, coordenação, que geram uma atmosfera de respeito, participação e confiança entre duas ou mais pessoas e facilita uma comunicação com maior liberdade. O mediador deve fomentar que todos na sala tenham uma atitude otimista para o futuro da relação; que haja atenção e envolvimento mútuo, pois a concentração no que o outro diz gera sensação de reciprocidade na interação; que haja coordenação, ou seja, uma troca suave na vez de cada um falar, para que exista fluidez na interação, distensão). Fala-se que

existem técnicas para fomentar esse *rapport*, dando como exemplos o espelhamento vocal e corporal - mimetização do comportamento, atitudes e modos dos interlocutores, nos gestos e forma de falar, sempre no sentido de gerar sintonia -, sorrir e manter atitude receptiva, escuta proativa (interagindo sobre o que o outro está falando, ou seja, verbalizando sua interpretação sobre a fala alheia, para demonstrar interesse). No que diz respeito aos representantes de empresa, fala-se em "pedido de desculpas" e "validação de sentimentos" como técnicas de *rapport*. Menciona-se, ainda, a necessidade de controle do processo pelo mediador, no sentido de usar técnicas para preservar a confiança de ambas as partes na sua figura (por exemplo, ser empático e acessível, interromper de forma sutil quando a comunicação estiver sendo rompida entre as partes etc.). Na legislação, fala-se em oralidade e informalidade do procedimento como algo relacionado à categoria do *rapport*.

Traçadas essas linhas, devemos partir para o terceiro conceito central da hipótese de estudo, qual seja, a inovação. Com isso, teremos o quadro teórico-metodológico para realizar a análise da estrutura, organização e funcionamento dos CEJUSCs como dispositivo de inovação na resolução dos conflitos.

### **2.3 Inovação do Judiciário brasileiro no quadro da resolução de conflitos**

Assim como fizemos na abordagem dos conflitos sociais, importa delimitarmos a categoria da inovação sob o viés sociológico (em verdade, das ciências humanas em geral, pois se trata de uma categoria utilizada nos mais variados ramos do conhecimento: Economia, Administração, Sociologia etc.).

Para o presente trabalho, a inovação será considerada sob a perspectiva dos serviços (já que o Judiciário, embora denominado "Poder", é, em última análise parte integrante da Administração Pública e, portanto, presta um serviço - a distribuição da justiça, resolução de conflitos). Como ponto de partida, necessário mencionar a visão de Joseph Schumpeter, estudioso pioneiro do fenômeno da inovação. O autor trata do tema na obra *A Teoria do Desenvolvimento Econômico*, e diz que:

Esse conceito engloba os cinco casos seguintes: 1) Introdução de um novo bem - ou seja, um bem com que os consumidores ainda não estiverem familiarizados - ou de uma nova qualidade do bem. 2) Introdução de um novo método de produção, ou seja, um método que ainda não tenha sido testado pela experiência no ramo próprio da indústria da transformação, que de modo algum precisa ser baseada numa descoberta científica nova, e pode consistir também em uma nova maneira de

manejar comercialmente uma mercadoria. 3) Abertura de um novo mercado, ou seja, de um mercado em que o ramo particular da indústria de transformação do país em questão não tenha ainda entrado, quer esse mercado tenha existido antes ou não. 4) Conquista de uma nova fonte de oferta de matérias-primas ou de bens semimanufaturados, mais uma vez independentemente do fato de que essa fonte já existia ou teve que ser criada. 5) Estabelecimento de uma nova organização de qualquer indústria, como a criação de uma posição de monopólio (por exemplo, pela trustificação) ou a fragmentação de uma posição de monopólio<sup>53</sup>.

Em que pese o autor estar tratando de tema sob enfoque da Economia, a amplitude do conceito permitiu que algumas das ideias centrais passassem a ser utilizadas por estudiosos de outras áreas do conhecimento. Observa-se que, como pontos centrais, para Schumpeter, inovação não se confunde necessariamente com "algo inteiramente novo", podendo ser, quanto a um produto, por exemplo, apenas uma nova qualidade de um bem já existente, que anteriormente os consumidores ainda não estavam familiarizados; ou uma nova forma de manejo comercial de um produto; ou uma forma diferente de produção do bem. Também, ressalta que a modificação na organização da indústria (trazendo como exemplo a criação ou fragmentação de um monopólio) pode ser uma inovação; em outros termos, o estabelecimento de forma diversa ou distinta de organização do negócio. Ainda, pontua que a inovação pode ter existido em outro momento histórico ou em outro lugar (espaço), ou seja, não se faz necessário que se trate de uma nova descoberta do conhecimento da humanidade.

Juliano da Costa Stumpf, ao tratar da inovação no serviço de prestação da justiça (ou distribuição da justiça), menciona outra ideia central de Schumpeter, qual seja, a de que inovação e invenção não são sinônimos, não sendo uma invenção condição necessária ou suficiente para caracterizar uma inovação. Assim escreve Stumpf:

Joseph Schumpeter, por sua vez, é objetivo ao descrever que 'inovação é possível sem nada que possa ser identificado como invenção' e 'invenção não necessariamente determina uma inovação'. Essas distinções que deixam clara a ideia de que inovação é algo bem mais complexo do que a simples invenção de algo novo<sup>54</sup>.

Nessa toada, sempre com foco no serviço prestado pelo Judiciário (embora focado no serviço tradicional - das varas ou unidades jurisdicionais), Stumpf segue trazendo outros

---

<sup>53</sup> SCHUMPETER, 1982, p. 48-49.

<sup>54</sup> STUMPF, 2008, p. 87.

autores, agora da área da Administração, que incorporaram outros elementos à visão de Schumpeter e aprimoraram o conceito de inovação. Citamos alguns que interessam.

Peter Drucker, considerado por muitos o pai da administração moderna, diz que a inovação pressupõe tratar como sistema o que para alguns seriam apenas elementos separados e não relacionados, a fim de converter elementos já existentes - conhecimento, produtos, demanda dos clientes, mercados - em um todo novo. Menciona, também, o professor Andrew H. Van de Ven, que teria incorporado o elemento processual ao conceito, ao defender que a inovação pressupõe um processo coletivo, agregando a necessidade de interação entre pessoas e grupos. E segue Stumpf:

Assim, a compreensão da inovação como o fruto de um processo criativo, coletivo e de aperfeiçoamento de determinada ação ou concepção permite identificar clara distinção entre ela e o que se convencionou chamar de "melhores práticas"<sup>55</sup>.

Por ser algo relacionado ao dinâmico e que aponta para o devir, o elemento processual da inovação se distancia da noção de "melhores práticas", tendo em vista que vem acompanhado da permanente necessidade de reavaliação e aperfeiçoamento. Uma "melhor prática", por já trazer a adjetivação de superioridade, acaba permanecendo estática.

Outro elemento, trazido da gestão pública, seria a maior radicalidade do processo de inovação, se comparado a meras mudanças. Aqui, Stumpf cita Luis Roque Klering e Jackeline Amantino de Andrade:

As mudanças alteram, criam ou ampliam práticas, valores e pressupostos. As inovações constituem mudanças mais radicais e revolucionárias, que trazem e impõem novos paradigmas e arquétipos de ação, abrangendo diferentes áreas ou perspectivas: estratégicas, estruturais, tecnológicas, culturais, humanas, políticas, de controle.<sup>56</sup>

Um próximo elemento seria a replicabilidade do processo, que resultaria na possibilidade de institucionalização da inovação na organização (noção que, veremos, também tem origem em Schumpeter).

Retornando a Peter Drucker, Stumpf ressalta que a inovação pode resultar de várias origens (fontes), sendo relevante destacar, no que diz respeito ao serviço de distribuição de

---

<sup>55</sup> Ibid., p. 89.

<sup>56</sup> Ibid., p. 92.

justiça, a fonte da "necessidade de processo", que se inicia não por decorrência de evento no meio ambiente, mas da percepção coletiva da necessidade de adequação dos processos já existentes. E, citando o autor tcheco, arremata que é preciso que seja produzido um volume considerável de conhecimento novo para satisfação da necessidade de processo.

Por fim, conclui que a inovação, nessa linha dos serviços de distribuição da justiça, deve ser uma inovação sistemática, um processo coletivo que dependerá do fomento e criação de novas ideias (novas rotinas e novos processos na organização ou instituição), domínio coletivo das novas técnicas criadas (para padronizá-las) e aplicação (que demandará permanente reavaliação e aperfeiçoamento).

Por sua vez, nos termos de Eduardo Raupp de Vargas<sup>57</sup>, citando Camal Galouj, a inovação nos serviços pode ser pensada a partir de três abordagens: tecnicista, baseada nos serviços e a integradora.

A primeira prega que a inovação em serviços surge, de início, com as mudanças provocadas pelo processo de informatização (ex: caixas eletrônicos nos serviços bancários), que se segue (segunda fase) com melhorias na qualidade do serviço em geral (tendo em vista os ganhos de eficiência obtidos com a primeira fase) e por fim (terceira fase), resultaria numa reconfiguração dos serviços. A crítica dessa abordagem seria o foco restrito na primazia industrial nos impactos das novas tecnologias como determinantes dos processos de inovação nos serviços.

A abordagem baseada nos serviços, por sua vez, busca identificar as inovações nas singularidades do processo produtivo em serviços. A principal singularidade é a relação existente entre usuário e produtor dos serviços (ou seja, o caráter relacional que marca a prestação dos serviços - o usuário seria a fonte de informação e aprendizagem, gerando novas competências no prestador). Portanto, é nessa relação que se encontrariam as oportunidades para inovação, mais que nas inovações tecnológicas. A inovação em serviços, por conseguinte, seria um processo de inovação interativo (chamada por alguns autores dessa segunda abordagem de "inovação *ad hoc*", pois resulta desse processo de resolução de problemas específicos de cada usuário). Para essa visão, as inovações nos serviços decorreriam de: 1) inovações de produto (fornecimento de novo serviço, como um seguro, nova linha de financiamento etc.), 2) inovações de processo (modificação de procedimentos para elaboração do produto de um serviço ou nos procedimentos de atendimento do usuário

---

<sup>57</sup> VARGAS, 2006.

ou de entrega do serviço), 3) inovações organizacionais ou gerenciais (novas técnicas de planejamento, gerenciamento de processos, adoção de indicadores etc.), ou 4) inovações de mercado (identificação de novos nichos no mercado de serviços existente). Essa segunda abordagem defende que a inovação nos serviços é mais frequente em serviços intensivos em conhecimento, como consultorias especializadas, escritórios de advocacia, engenharia ou arquitetura, pois se defrontam, na relação com o usuário, com problemas específicos, que exigem soluções novas.

Por se tratar de um processo interativo entre prestador-usuário, a replicabilidade (reprodutibilidade) da inovação passaria pela necessidade de codificação da experiência, ou seja, formalização das novas experiências adquiridas na relação. Mas, mesmo assim, por depender de competências pessoais do prestador de serviço, a replicabilidade seria parcial apenas.

Por fim, a abordagem integradora busca relacionar as duas primeiras, reconciliando produto-bem com o produto-serviço. Visualiza todo produto (sejam bens ou serviços) como um misto de tecnologias mobilizadas (materiais ou imateriais), competências necessárias para sua produção (competências do produtor) e para seu uso (competências do usuário). De acordo com essa abordagem, poder-se-ia vislumbrar algumas tipologias de inovação: radical (implica em características completamente distintas das tecnologias e competências do produto); de melhoria (resulta na alteração não do todo, mas de alguma característica ou competência do produto); incremental por substituição ou adição (resulta na substituição ou adição de tecnologia ou competência na produção ou uso do produto); inovação *ad hoc* (já mencionada na segunda abordagem, resulta de uma construção interativa de uma solução para problema particular do cliente); por recombinação (como o nome diz, resultam da criação de novos produtos a partir de diferentes combinações de características de produtos já existentes, ou de combinações de produtos como um todo); por formalização (resulta da nomeação e organização da sequência de um serviço - por exemplo, a prescrição de um novo método ou desenvolvimento de software).

Após a resumida revisão bibliográfica da inovação nos serviços, Vargas propõe um conceito de inovação integrativo entre bens e serviços, na perspectiva da teoria da inovação neoschumpeteriana. Rejeitando a dicotomia produto e processo, ou seja, compreendendo que tal distinção não seria fundamental para definir inovação, a perspectiva neoschumpeteriana permitiria a adaptação da tipologia da inovação de Schumpeter aos serviços. Assim, seriam tipos de inovação em serviços: introdução de novo serviço ou nova qualidade de um serviço;

introdução de novo método para prestação do serviço (por exemplo, nova forma de entrega do serviço); abertura de novo mercado de serviços; obtenção de nova fonte de matéria-prima ou insumos intermediários nos serviços; estabelecimento de nova forma de organização de uma determinada empresa de serviços. Defende, ainda, que a noção schumpeteriana de possibilidade de replicação das soluções seria aplicável à inovação nos serviços. Conclui:

A inovação em empresas de serviços pode ser entendida igualmente como um processo de decisão endógena das organizações, em que se refletem as nuances e os componentes específicos que decorrem da própria lógica dos serviços, e pode estar associada a qualquer uma das situações identificadas por Schumpeter (1911). Sundbo (1997), ao se debruçar sobre a questão, propõe que não apenas esta compatibilidade entre serviços e o conceito de inovação é uma realidade como, pelas características dos produtos do serviço, sobretudo em relação à possibilidade de imitação, a necessidade de desenvolver processos contínuos de inovação seria até maior nos serviços do que na indústria.<sup>58</sup>

Como alertam Vargas e Leal (2014), não haveria contradição também entre a interpretação neoschumpeteriana e o estudo da inovação em organizações de outros setores, ou de serviços, o setor público e organizações que desenvolvem inovações. A inovação pode ser entendida em outros contextos igualmente como um processo de decisão endógena das organizações em que se refletem as nuances e os componentes específicos que decorrem da própria lógica de suas atividades e pode estar associada a qualquer uma das situações identificadas por Schumpeter. Mas, como explicam os autores, “se do ponto de vista conceitual a visão schumpeteriana parece compatível com o estudo da inovação em outros setores há na análise dos seus determinantes e atores importantes diferenças.” (VARGAS; LEAL, 2014, p. 354). Assim, consideramos importante a inovação em serviços como no Judiciário atentando para as suas determinações e atores envolvidos no processo inovador. Voltaremos a este ponto.

Sueli Menelau e Tomas de Aquino Guimarães<sup>59</sup>, ao tratarem da inovação organizacional no Poder Judiciário, argumentam que as mais importantes inovações nas organizações não decorrem de um processo ou produto específico, mas da renovação do próprio modelo organizacional. No que diz respeito à inovação organizacional, remetem à Schumpeter que, ao criar a tipologia dos cinco casos possíveis de inovação (já mencionamos

---

<sup>58</sup> Ibid., p. 83-84.

<sup>59</sup> MENELAU; GUIMARÃES, 2013.

aqui), um deles seria a inovação por uma nova organização da indústria. Menelau e Guimarães também pontuam que a inovação pode se dar tanto em aspectos técnicos (tecnologias), como administrativos (que incidem em processos ou na estrutura organizacional, com novas configurações de organizar a atividade e novas práticas de gestão). Com esses autores percebemos que, o que chamam "inovação organizacional" não é nada novo, estando muito próximo de tudo que já trouxemos dos outros autores sobre a inovação nos serviços.

Amparados nessas premissas teórico-conceituais e categorias desenvolvidas, passaremos, a seguir, para a análise do *locus* (ambiente) e do *corpus* (dados) da pesquisa desenvolvida.

### **3- *Locus* da pesquisa: CEJUSCs enquanto inovação em estrutura e organização para resolução de conflitos**

A partir do presente tópico, iniciaremos a análise do objeto de pesquisa, qual seja, os CEJUSCs enquanto dispositivos de inovação na resolução dos conflitos no âmbito do Judiciário brasileiro. Inicialmente, teceremos avaliações acerca da estruturação e organização dos CEJUSCs.

Antes, porém, entendemos que se faz necessário retomar o que já dissemos no capítulo dos procedimentos metodológicos. Entendemos importante a observação sob a perspectiva da estrutura, organização e funcionamento porque adotamos a linha de pensar os CEJUSCs como dispositivos, ou seja, um agenciamento de elementos heterogêneos, desde objetos técnicos, espaços, mobílias, discursos, arranjos arquitetônicos, normas legais e administrativas etc. que se entrelaçam para mobilizar, induzir ou até coagir aos comportamentos almejados (denominados de soluções consensuais dos conflitos). Assim, a mera observação do funcionamento das sessões/audiências de conciliação e mediação, no âmbito dos CEJUSCs, não seria suficiente para investigação desse dispositivo.

Importa, desde já, por dever de honestidade acadêmica, esclarecer acerca das limitações da presente no que diz respeito ao *corpus* da pesquisa de campo.

A avaliação da estrutura e organização dos CEJUSCs no Tribunal de Justiça do Distrito Federal e Territórios, sob a perspectiva da inovação, se deu pela análise dos dados secundários constantes dos *site* oficial do TJDFT, além das informações fornecidas pelo setor de apoio à pesquisa do NUPEMEC. Também, procedemos à observação não participante do *layout* físico e das pessoas ali atuantes no órgão.

Com mais tempo disponível de pesquisa, poder-se-ia valer-se de outras técnicas para uma análise mais global de elementos de inovação, como, por exemplo, entrevistas mais aprofundadas com usuários e dos profissionais que atuam no órgão, a fim de extrair a percepção sobre o ambiente e organização do serviço oferecido, em contraposição ao método tradicional de disputa nas unidades jurisdicionais (varas judiciais). Isso porque, como vimos, a abordagem da inovação nos serviços leva em conta a relação usuário/prestador como questão central, em que se encontrariam as oportunidades para inovação. Por se tratar de um processo interativo, o *feedback* de ambos os lados é essencial para avaliação dos elementos de inovação. Não só isso. Com outras técnicas, além da observação, também se consideraria o

grau de instrução e demais características pessoais dos usuários dos CEJUSCs, que podem variar.

Ademais, a própria técnica da observação não participante se limitou a apenas três unidades dos CEJUSCs, quais sejam, de Brasília/DF, da parceria TJFDT/Uniceub e de Ceilândia/DF, o que limita, por exemplo, avaliação acerca do elemento da replicabilidade do processo, que resultaria na possibilidade de institucionalização da inovação na organização.

Por sua vez, ainda sobre os limites da pesquisa, vale ressaltar que, mesmo nessas unidades observadas, do ponto de vista da quantidade de sessões/audiências acreditamos que futuros trabalhos poderão complementar o exercício intelectual de reflexão, ampliando o campo de observação.

Não obstante, para fins monográficos, esperamos que seja um início de abordagem de pesquisa que fomenta futuras investigações da nossa parte e da parte de outros pesquisadores.

Iniciamos com um breve resumo do tempo de pesquisa de campo, na busca dos dados primários. O pesquisador esteve presente por 5 turnos, em 5 dias diferentes (cada dia visitado, por um turno), para realização das observações das audiências pré-processuais. Nessa oportunidade, foram realizadas entrevistas semi-estruturadas de alguns conciliadores (preferencialmente, dos que atuaram nas audiências que acompanhamos) e dos representantes das empresas que estavam num dos pólos do conflito. As perguntas foram direcionadas a extrair indícios de inovação no aspecto do funcionamento das sessões de conciliação, por isso serão abordadas no próximo tópico. Além disso, foi feita observação não participante das sessões de conciliação, com anotações e gravação (das sessões e entrevistas).

Para fins do presente tópico, conforme dissemos, utilizamos os dados secundários constantes dos *site* oficial do, além das informações fornecidas pelo setor de apoio à pesquisa do NUPEMEC. Também, procedemos à observação não participante do *layout* físico e das pessoas ali atuantes no órgão. Registramos, ainda, através de imagens fotográficas (inseridas no Anexo 1), a configuração dos ambientes onde estão instalados os CEJUSCs.

No que diz respeito à estrutura e organização, vimos que as modificações normativas (Resolução 125/2010 e novo Código de Processo Civil) propuseram a criação de um novo arcabouço em cada tribunal, com a incumbência de realização das sessões e audiências de conciliação e mediação, bem como pelo desenvolvimento de programas destinados a auxiliar, orientar e estimular a autocomposição (medidas preventivas aos litígios). Trata-se, já

sabemos, dos NUPEMECs (Núcleos Permanentes de Métodos Consensuais de Solução de Conflitos) e CEJUSCs (Centros Judiciários de Solução de Conflitos e Cidadania), sendo os primeiros os órgãos centrais para gerir o sistema no âmbito de cada tribunal, e os segundos os órgãos descentralizados para realização das sessões e audiências de conciliação e mediação, a cargo de conciliadores e mediadores.

Na normativa, determinou-se que magistrados da ativa e aposentados e servidores coordenariam os núcleos (NUPEMEC e CEJUSCs). Ficou a cargo dos NUPEMECs, além do estabelecimento das diretrizes para o funcionamento dos CEJUSCs: organização dos cursos de capacitação, treinamento e atualização permanente de magistrados, servidores, conciliadores e mediadores nos métodos consensuais de solução de conflitos; propor realização de convênios e parcerias com entes públicos e privados para atingir os objetivos almejados; dentre outras atribuições. Por sua vez, coube aos CEJUSCs a realização e gestão das sessões e audiências de conciliação e mediação que estejam a cargo de conciliadores e mediadores, bem como pelo atendimento e orientação ao cidadão; criação de setor de solução de conflitos pré-processual, de solução de conflitos processual e de cidadania; desenvolvimento de programas destinados a auxiliar, orientar e estimular a autocomposição; dentre outras atribuições.

Levando-se em conta as prescrições legais e infralegais, pode-se dizer que a normativa prevê elementos de inovação na estrutura e organização dos serviços do Judiciário.

Isso porque, dentro da linha de inovação nos serviços, vimos que essas poderiam decorrer de: 1) inovações de produto (fornecimento de novo serviço, como um seguro, nova linha de financiamento etc.), 2) inovações de processo (modificação de procedimentos para elaboração do produto de um serviço ou nos procedimentos de atendimento do usuário ou de entrega do serviço), 3) inovações organizacionais ou gerenciais (novas técnicas de planejamento, gerenciamento de processos, adoção de indicadores etc.). Nesse sentido, a normativa propõe uma nova estrutura - CEJUSCs -, a par da já existente (unidades judiciais - varas), composta por magistrados da ativa e aposentados, bem como servidores, com atribuições diversas das tradicionais. Há, também, a determinação de formação de quadro treinado de conciliadores e mediadores. Os magistrados e servidores ali atuantes não realizam a gestão/condução de processos judiciais direcionada para, ao final, ser proferida uma sentença. A função passa a ser a gestão e execução de outros métodos de resolução de conflitos, através da formação uma estrutura especializada em realizar as sessões de

autocomposição dos conflitos (mediação e conciliação), com pessoal treinado de acordo com critérios estabelecidos, e com possibilidade de parcerias com instituições privadas (como veremos, no Distrito Federal há CEJUSCs instalados em universidades privadas).

Além disso, determina-se que haja diferentes setores nos CEJUSCs, não só para receber as demandas de ações judiciais já ajuizadas, ou seja, para realizar a audiência inicial de mediação ou conciliação prevista no art. 334 do Código de Processo Civil. Deve existir, também, setor de solução de conflitos pré-processual (antes de existir um processo ajuizado) e de cidadania (orientação sobre direitos etc.). O foco de trabalho desses centros, portanto, não é solucionar processos, mas solucionar conflitos.

Em outros termos, a regulação almeja o fornecimento de novos serviços de solução de conflitos pelo Judiciário, inclusive preventivos de um processo - como a orientação sobre direitos, a pauta pré-processual -, através da estrutura dos CEJUSCs. Ademais, há modificação nos procedimentos de atendimento do usuário e entrega do serviço (que não se dá necessariamente por uma decisão judicial). Ainda, quando se menciona, na normativa, que o coordenador do CEJUSC poderá organizar pautas concentradas ou mutirões, verifica-se a intenção de proceder a novas técnicas de gerenciamento de processos, com objetivo de otimizar o serviço para a população.

Na estrutura tradicional das varas judiciais, mesmo sabendo-se que, historicamente, sempre houve sessões/audiências para solução consensual dos conflitos, nunca existiu uma estrutura organizada para fornecimento dessa forma de serviço, ou seja, cada vara sempre realizou audiências de conciliação quando quis e da forma que entendeu mais conveniente<sup>60</sup>.

Mas a mera menção aos dispositivos normativos e sua comparação com o mecanismo tradicional das varas judiciais não são suficientes para atestar, na realidade social, elementos de inovação. Exige-se a observação dos locais em que o serviço passou a ser oferecido. Para tanto, fez-se necessário verificar como o Tribunal de Justiça do Distrito Federal e Territórios implantou o seu NUPEMEC e os seus CEJUSCs. Recorremos, como já dito, aos dados secundários constantes do *site* do referido tribunal<sup>61</sup> e informações prestadas, via consulta por e-mail, pelo tribunal. Ademais, observamos como está disposta essa estrutura *in loco*, o que se realizou nos CEJUSCs de Brasília, de Ceilândia e no CEJUSC da

---

<sup>60</sup> Por exemplo, em algumas, o próprio juiz conduzia as audiências de conciliação; em outras, deslocava-se servidor da vara para esses atos. E não existia curso de capacitação obrigatório em técnicas autocompositivas.

<sup>61</sup> Disponível em: < <http://www.tjdft.jus.br/institucional/2a-vice-presidencia/nupemec/nucleo-e-centros/nupemec>>.

parceria entre o TJDFT e o centro universitário UNICEUB.

Segundo informações do site, o órgão central (NUPEMEC) está vinculado à administração do tribunal, especificamente à 2ª Vice-Presidência, e possui uma juíza e uma servidora na coordenação. Observa-se a menção a alguns programas coordenados por essa estrutura central ("projeto constelar e conciliar"; "superendividados"; "mediar é divino"). Não descreveremos detalhes sobre cada um, pois o nosso objeto de pesquisa são os CEJUSCs. Mas, basicamente, os projetos têm como objetivos, respectivamente: utilização de técnica psicoterapêutica da constelação familiar para resolver, por mediação, casos com dilemas semelhantes; planejamento financeiro e serviço de conciliação com os credores, para quem se encontra em situação de superendividamento; capacitação de líderes religiosos e/ou de integrantes da comunidade religiosa do Distrito Federal para atuarem em solução consensual de conflitos em suas comunidades. Observa-se, em comum a todos esses projetos, que o foco é sempre promover, de forma não convencional, a solução alternativa para conflitos, sem necessidade do tradicional processo e da sentença.

Quanto aos CEJUSCs, o NUPEMEC do tribunal coordena 21 unidades já instaladas e localizadas no plano piloto e em várias regiões administrativas do DF. Cada um dos CEJUSCs, de acordo com as informações prestadas, realiza sessões de conciliação e mediação dos processos encaminhados pelas varas cíveis, juizados cíveis e varas de família. Além disso, também realizam conciliações e mediações em pautas pré-processuais (resolução de conflitos antes de existir processo ajuizado). Falaremos mais adiante do funcionamento dessas últimas pautas.

Há, no âmbito dos centros, 30 empresas inscritas como parceiras (dentre instituições financeiras, empresas de telefonia, instituições de ensino, planos de saúde etc.) - relação no anexo 2. O objetivo do cadastramento é que essas empresas possam se utilizar dos CEJUSCs através de "pautas concentradas processuais" (designação de dias específicos para realização concentrada das audiências sobre os processos da respectiva empresa) e "pré-processuais" (a possibilidade de estabelecer sessões de conciliação com devedores antes mesmo de um processo existir), para reduzir seus custos. Com a concentração das sessões, evita-se que se tenha de mobilizar representantes da empresa quase todos os dias do mês; e com as sessões pré-processuais, reduz-se os custos com contratação de advogados para os processos, por exemplo. Exige-se dessas empresas, como contrapartida à comodidade fornecida, que todos os seus representantes que participam das sessões de mediação e conciliação façam o curso de

formação em resolução consensual de conflitos para representantes de empresas.

Portanto, no que diz respeito à implantação e organização do serviço de resolução consensual dos conflitos, no âmbito do TJDFT, parece existir um esforço de estabelecimento dessa nova estrutura, com processos diferentes, dentre eles, parcerias com empresas privadas para solucionar conflitos com os clientes; projetos de orientação para prevenção de conflitos etc.

Do ponto de vista do *layout*, observamos indícios de uma outra dinâmica organizacional na estrutura e organização dos CEJUSCs, comparada às tradicionais unidades judiciais (varas). No CEJUSC de Brasília, temos: uma grande sala de espera, com atendente, rodeada de pequenas saletas, em que todos aguardam suas respectivas sessões, além de café servido em mesa no centro da sala, para quem desejar (vide foto 1); há um grande *folder* com a menção "Conciliação: a forma mais rápida de resolver conflitos", que está localizado logo na entrada do ambiente (conforme foto 2); há, também, no mesmo ambiente da grande sala, uma "brinquedoteca" (conforme se vê na foto 3); cada saleta de audiência é composta de uma mesa redonda, em que cada parte pode sentar em qualquer lugar, não existindo púlpito que diferencie as partes dos conciliadores ou mediadores, nem espaços reservados a "autor" e "réu" (apenas a título de comparação, colocamos a foto de uma sala de audiência na estrutura das varas judiciais, onde se vê o púlpito e espaços reservados a "autor" e "réu") - vide fotos 4 e 5; uma sala de aula (foto 6), em que são ministrados os cursos de capacitação em mediação e conciliação. No CEJUSC de Ceilândia, temos: na mesma linha do serviço de Brasília, uma sala de espera com atendente (foto 1), decorada com cartazes sobre que enaltece a resolução consensual de conflitos (fotos 2 e 3) e com "brinquedoteca" (foto 4). Nessa mesma foto, pode-se observar *folder* de orientação jurídica para venda segura de veículos (na linha do serviço de prevenção de futuros conflitos); as saletas de audiência seguem o mesma linha de mesas redondas e cada uma possui uma caixa para depositar a "pesquisa de satisfação", que é realizada sempre após as sessões (fotos 5 e 6). Por fim, o CEJUSC da parceria TJDFT/Uniceub está instalado em prédio comercial (foto 1), mas o *layout* segue a mesma linha, como se percebe das fotos 2, 3 e 4. Há, porém, uma diferença: as saletas de audiência possuem um espelho e, do outro lado, os conciliadores que estão em treinamento podem acompanhar as sessões sem serem vistos (foto 5). A funcionária do Uniceub, responsável pelo CEJUSC, nos disse que se convencionou chamar esse espaço de "aquário".

De tudo constante nas imagens, pode-se extrair indícios de que o ambiente dos

CEJUSCs, em que se oferecem os serviços de solução consensual de conflitos, possui uma dinâmica organizacional mais informal, orientada para esclarecimento do usuário sobre o serviço prestado e preocupada com a satisfação do clientela. Os *folders* que enaltecem a conciliação como meio eficaz de resolver conflitos convidam os usuários a serem protagonistas da solução. Na estrutura tradicional das varas judiciais, o contato do usuário com o serviço sempre se dá por intermédio do processo judicial. Um cidadão que chega no balcão de uma vara para pedir orientação sobre um conflito no qual está envolvido é, provavelmente, encaminhado para defensoria pública ou orientado a procurar um advogado para mover uma ação judicial. Na estrutura do NUPEMEC e CEJUSCs, demonstra-se um esforço de direcionamento para solução de conflitos de maneira menos formal, preventiva do processo judicial, mais célere.

Nesse sentido, cabe rememorar o que dissemos, no início do trabalho, acerca dos dispositivos. Foucault afirma que os dispositivos, como compostos de dados heterogêneos, trazem também elementos "não ditos", como é o caso dos arranjos arquitetônicos (ou espaços, mobílias, no dizer de Dodier e Bardot), os quais mobilizam, influenciam a conduta dos atores. Dodier e Bardot, clarificando o referido conceito através de sua aplicação ao processo judicial, esclarecem:

Um objeto de investigação tal como o processo judiciário, pensado inicialmente em termos de procedimento, torna-se igualmente, desde quando examinado como dispositivo, um agenciamento que integra objetos técnicos, espaços, mobílias, prédios etc. Ao interrogar-se sobre o lugar dos objetos, a análise feita pelos dispositivos evidencia o conjunto de regras, de palavras ou de enunciados aos quais esses objetos estão relacionados e através dos quais eles exercem uma influência sobre a conduta dos atores<sup>62</sup>.

Nessa linha, a dinâmica organizacional dos CEJUSCs pode ser examinada, no conjunto de ingredientes (elementos endógenos) que formam sua estrutura, organização e funcionamento, como um dispositivo que mobiliza, induz ou até coage a comportamentos (no caso, as soluções ditas consensuais dos conflitos).

A influência da espacialidade nas interações também é mencionada em Goffman. Na obra *Os Quadros da Experiência Social*, o autor argumenta que as premissas organizacionais que compõem o quadro social (ou seja, a dimensão relacional do significado), sobre as quais

---

<sup>62</sup> DODIER; BARBOT, 2017, p. 489.

os indivíduos compreendem o que está acontecendo e adaptam suas ações a esta compreensão, envolvem também as instalações institucionais em que ocorre a atividade. Exemplifica essa interdependência com algumas atividades:

A relação do quadro com o mundo circundante no qual o enquadramento ocorre é complexa. (...) Mas existe um conjunto especial de atividades calculadas para nos lembrar da ancoragem dos nossos atos, a saber, aquelas que nos afastam por um tempo prolongado do abastecimento socialmente institucionalizado. As viagens de *camping* em família, as expedições de montanhismo e os exércitos no campo de batalha fornecem exemplos disso. Aqui as instalações institucionais devem ser levadas junto; a logística adquire importância e torna-se um problema consciente, uma parte tão importante dos planos quanto a trama narrativa<sup>63</sup>.

Do ponto de vista da organização, portanto, vê-se que, a par das varas judiciais existentes nos fóruns, criou-se uma outra estrutura organizacional para prestar um serviço, com uma dinâmica diversa, mas dentro do próprio órgão "Poder Judiciário". De acordo com a teorização das inovações em serviços, vimos que Vargas menciona a tipologia incremental por substituição ou adição, em que a inovação resulta na substituição ou adição de tecnologia ou competência na produção ou uso do produto. Pode-se arriscar que haja algum elemento de inovação incremental por adição, no caso do NUPEMEC e CEJUSCs.

Outro ponto a ser destacado é que as "pesquisas de satisfação" dos usuários (anexo 3) são sempre compiladas em relatórios estatísticos semestrais ou anuais, juntamente com dados sobre as parcerias e acordos de cooperação celebrados com empresas, gráficos com audiências designadas, realizadas e acordos celebrados etc. Apenas para ilustrar, no anexo 4, consta trecho do relatório de 2017<sup>64</sup>. A adoção desses mecanismos de avaliação permanente do serviço, no aspecto da satisfação do usuário e dos resultados, de certa forma, parece estar em consonância com alguns elementos apontados pelos teóricos sobre inovações em serviços, no que diz respeito a inovações organizacionais ou gerenciais (novas técnicas de planejamento, gerenciamento de processos, adoção de indicadores etc.), bem como a própria ideia de inovação como um processo, pressupondo permanente necessidade de reavaliação e aperfeiçoamento. Ainda, a perspectiva da satisfação do usuário se relaciona com a visão de

---

<sup>63</sup> GOFFMAN, 2012, p. 308-310.

<sup>64</sup> Disponível em: <https://www.tjdft.jus.br/institucional/2a-vice-presidencia/nupemec/relatorios-1/nupemec/relatorios/relatorio-semestral-de-2017>.

que a inovação em serviços é um processo de inovação interativo, em razão da sua singularidade: caráter relacional que marca a prestação dos serviços - o usuário seria a fonte de informação e aprendizagem, gerando novas competências no prestador.

Além disso, ao menos nos três ambientes visitados, pudemos observar, entre eles, semelhanças na estrutura e organização (esforço para padronizar o local em que se presta o serviço), com vistas a atender ao requisito da replicabilidade (reprodutibilidade) de uma inovação em serviços. Isso, contudo, não quer dizer que haja a presente característica no serviço dos CEJUSCs, pois ela também deve existir no funcionamento das sessões, ao menos de forma parcial (como já visto, nas inovações em serviços, por depender de competências pessoais do prestador de serviço - no caso, conciliadores, mediadores, coordenadores -, em outros termos, a "codificação da experiência" não seria simples, e a replicabilidade seria parcial apenas).

Passaremos, agora, para análise de elementos de inovação no funcionamento dos CEJUSCs, valendo-nos de um dos serviços ali prestados: as sessões de conciliação, em pautas pré-processuais, entre empresas credoras e clientes devedores. Para avaliação do funcionamento das sessões, faremos a confrontação com categorias identificadas nos manuais e nas normas que tratam do tema (já estabelecidas em tópico anterior). Também, utilizaremos da base teórica de Goffman para examinar as interações ocorridas nessas microestruturas das sessões de conciliação.

#### **4- Etnografia das pautas pré-processuais: o funcionamento dos CEJUSCs nos conflitos entre empresas parceiras e consumidores devedores**

A par da análise da estrutura e organização dos CEJUSCs das três unidades observadas, quais sejam, de Brasília/DF, da parceria TJFDT/Uniceub e de Ceilândia/DF, para investigação do funcionamento dos centros realizamos a observação não participante e entrevistas dos atores atuantes em sessões/audiências de conciliação realizadas no serviço de pautas pré-processuais.

Observamos sessões envolvendo relações de consumo entre instituições de ensino e clientes devedores, bem como instituições financeiras e clientes devedores. Os casos foram escolhidos com base nos seguintes critérios: que se tratasse de pauta pré-processual; e que a relação fosse entre empresa "parceira" do TJDFT (que tenha submetido seus prepostos ao curso de formação em conciliação e mediação para empresas) e que os indivíduos fossem consumidores devedores. Fizemos esse recorte porque buscamos elementos de inovação do serviço do Judiciário no âmbito dos funcionamentos, organização e práticas adotadas no seio dos CEJUSCs. Nesse sentido, observamos que as pautas concentradas pré-processuais, em si, têm pressupostos diversos do serviço tradicional de resolução de conflitos prestados pelas varas judiciais, pois não há processo ajuizado e se concentram os agendamentos das sessões para uma mesma instituição; ou seja, o TJDFT firma um convênio com a empresa interessada, a qual deve submeter seus representantes ao curso oferecido pelo Tribunal para formação em conciliação e mediação. Concluído o curso, o Tribunal fornece à empresa "parceira" o espaço do CEJUSC, em dias específicos (por isso a expressão "pauta concentrada"), com conciliadores treinados, para realizar sessões de conciliação/mediação antes de a empresa ter de ajuizar uma ação judicial (por isso o nome "pré-processual") contra seu cliente devedor. Já no serviço tradicional das varas, pressupõe-se um processo já ajuizado e as audiências são marcadas, geralmente, de acordo com a ordem cronológica de entrada do processo. Portanto, o próprio mecanismo de pauta concentrada pré-processual pode ser visto como indício de elemento de inovação no serviço de distribuição da justiça, tendo em vista que, de acordo com o que vimos quando abordamos a perspectiva neoschumpeteriana, a inovação em serviços ocorreria tanto com a introdução de novo método para prestação do serviço (por exemplo, nova forma de entrega do serviço), como também com o estabelecimento de nova forma de organização de uma determinada prestadora de serviços.

As sessões de conciliação pré-processual são realizadas entre as partes que têm interesse, antes do ajuizamento da demanda no Poder Judiciário. Pode ocorrer por pauta concentrada (como já dito) ou pauta convencional. A pauta convencional ocorre quando, por exemplo, uma parte vai até um CEJUSC, relata um conflito e pede para que a outra parte seja convidada a uma sessão de conciliação. Já a pauta concentrada, como mencionamos, ocorre entre uma instituição "parceira" (conveniada) do serviço (bancos, escolas, linhas aéreas, lojas de varejo etc.) e seu conflitante. Nesse caso, a empresa seleciona os casos nos quais tem interesse em fazer uma proposta de acordo e encaminha para o CEJUSC, que se encarrega de concentrar o agendamento das sessões, de acordo com o termo de convênio estabelecido. Conforme falamos, com a concentração das sessões, evita-se que se tenha de mobilizar representantes da empresa quase todos os dias do mês; e com as sessões pré-processuais, reduz-se os custos com contratação de advogados para os processos, por exemplo. Diz-se, ainda, que a resolução dos conflitos ocorre com menos pressão sobre as partes, num ambiente mais informal (veremos na etnografia das sessões que há menção dos entrevistados quanto a isso).

Conforme dissemos, exige-se dessas empresas, como contrapartida à comodidade fornecida, que todos os seus representantes que participam das sessões de mediação e conciliação façam o curso de formação em resolução consensual de conflitos para representantes de empresas.

Aclaradas as características do objeto, partamos para descrição e análise da jornada etnográfica. Como dito, o pesquisador esteve presente por cinco turnos, em cinco dias diferentes (cada dia visitado, por um turno), para realização das observações das audiências pré-processuais. Nessa oportunidade, foram realizadas entrevistas semi-estruturadas de seis conciliadores (preferencialmente, dos que atuaram nas audiências que acompanhamos) e de cinco representantes das empresas que estavam num dos pólos do conflito. As perguntas foram direcionadas a extrair indícios de inovação no aspecto do funcionamento das sessões de conciliação. Além disso, foi feita observação não participante das sessões de conciliação, com anotações e gravação (das sessões e entrevistas).

#### **4.1 *Corpus* da etnografia e sua análise: as observações acerca do funcionamento dos CEJUSCs e das sessões de conciliação**

**Primeiro e segundo dias (21.5.2018 - turno da tarde - e 22.5.2018 - turno da manhã)**

O primeiro e segundo dias de coleta de dados ocorreram no CEJUSC instalado em parceria entre o TJDFT e o centro universitário Uniceub. Fica localizado fora do âmbito físico do Tribunal de Justiça, num prédio comercial situado no Setor Comercial Sul (fotos no anexo 1).

Fui recebido pela única funcionária que atuava no centro, que esclareceu que não era docente, mas funcionária da área administrativa do centro universitário. Mas ressaltou que era bacharel em Direito e que possuía o curso de instrutoria em mediação e conciliação do Conselho Nacional de Justiça (CNJ) - disse que o CNJ somente exige, para atuar como instrutor de alunos em conciliações/mediações, que o profissional tenha o referido curso e dois anos de prática em mediação. Ainda, disse-me que, além de funcionária do Uniceub, também é sócia de uma empresa que fornece capacitação em conciliação e mediação para entes privados, criada pelo ex-instrutor do referido CEJUSC.

Afirmou que o referido CEJUSC é parte do núcleo de prática jurídica (NPJ) do Uniceub, que também oferece outros serviços ao cidadão (assessoria jurídica em ações cíveis, trabalhistas etc.), e que os alunos fazem a opção de cursar a disciplina de prática jurídica (obrigatória dos cursos de Direito) no CEJUSC ou em algum outro serviço oferecido. Explicou, ainda, que as pautas concentradas pré-processuais no referido CEJUSC funcionam desde 2015.

No primeiro turno, após a chegada dos alunos participantes da disciplina de prática jurídica (quatro alunos), antes do início dos trabalhos, a funcionária passou a explicar-lhes que atuariam como conciliadores em pauta pré-processual naquele dia. Explicou alguns detalhes da sistemática procedimental da pauta pré-processual, como o de que ainda não havia processo ajuizado entre as partes, que as partes que não entrassem em acordo de imediato poderiam pedir nova audiência etc. Questionei sobre a preparação desses alunos para atuar na conciliação, tendo ela dito que fizeram o curso de 40h, orientados por ela. No segundo turno, foram 6 alunos participantes. Sobre a condução das audiências pelos alunos conciliadores, verifiquei que alguns alunos possuíam roteiros em mãos (três dos dez conciliadores tinham seu roteiro próprio escrito). Questionei a funcionária sobre isso, tendo ela dito que, no manual de treinamento, há um modelo de roteiro e que cada conciliador pode elaborar o seu. A título de exemplo, trago alguns roteiros (ver anexo 5).

Sobre a sistemática das pautas concentradas pré-processuais no referido CEJUSC, esclareceu-me que a empresa que solicita o serviço, inicialmente, manda a lista de clientes devedores que pretende tentar sessão pré-processual de conciliação e pede dia para marcação de sessões de conciliação com eles. Em seguida, o CEJUSC marca o dia (ou dias, dependendo da quantidade de devedores) e encaminha para a empresa o modelo de carta-convite (ver anexo 6). Cabe à empresa enviar a carta-convite aos devedores para comparecimento à sessão de conciliação. A pauta concentrada pré-processual dos turnos observados fora solicitada por instituição de ensino do plano piloto, que trabalha com educação infantil e ensino fundamental. Foram designadas vinte e quatro audiências no primeiro turno e outras vinte e quatro audiências no segundo turno. Em ambos os dias, ocorreram efetivamente apenas uma audiência em cada período. Questionei sobre a pequena taxa de comparecimento dos devedores, tendo ela dito que acredita que a marcação deveria ocorrer por turno, não com horário fixo (por exemplo, no turno da manhã, designariam vinte e quatro audiências entre 8h e 12h da manhã, as quais ocorreriam por ordem de chegada dos particulares); falou-me que o horário fixo faz com que pessoas que se atrasam acabem não indo mais e me disse que não era incomum particulares ligarem relatando que não foram porque perderam a hora e pedindo nova data. Ainda, argumentou que já participara de pautas concentradas sem horário fixo (por turno) e que a taxa de comparecimento é muito maior.

### **Terceiro e quarto dias (28.5.2018 - turno da tarde - e 29.5.2018 - turno da manhã)**

O terceiro e quarto dias de coleta de dados ocorreram no CEJUSC de Brasília. Fica localizado na sede do Tribunal de Justiça do Distrito Federal e dos Territórios, 10º andar (fotos no anexo 1).

Fui recebido pela juíza coordenadora do referido CEJUSC. Fiz alguns questionamentos. Ela me respondeu que, no ambiente, havia dez saletas equipadas para as sessões de conciliação; que ali se realizavam sessões de pautas processuais e pautas concentradas pré-processuais; nos dias de pautas concentradas pré-processuais, reservavam uma ou duas saletas para realização das sessões da empresa parceira e seus devedores; todos os conciliadores ali atuantes possuíam, no mínimo, o curso de 40h teóricas (curso oferecido pelo NUPEMEC, sendo seus instrutores servidores que fizeram o curso de instrutoria do CNJ

e com dois anos de prática em mediação); os conciliadores ali atuantes eram: 1) estagiários do TJDF (estudantes de curso superior que fazem as provas de estágio, recebem bolsa e possuem vínculo institucional com o tribunal), 2) alunos dos núcleos de prática das universidades conveniadas (como no caso da Uniceub), 3) servidores do tribunal lotados no CEJUSC ou 4) voluntários. Sobre a condução das audiências pelos conciliadores, verifiquei que os conciliadores não possuíam roteiros escritos.

Sobre a sistemática das pautas concentradas pré-processuais no referido CEJUSC, prestou esclarecimentos semelhantes ao que me fora passado pela funcionária do CEJUSC da parceria com o centro universitário Uniceub, ou seja, de que as empresas parceiras enviam a lista dos devedores, o CEJUSC faz a marcação dos dias e as cartas-convites são enviadas pelas próprias empresas.

A pauta concentrada pré-processual dos turnos observados fora solicitada por instituição financeira (banco). Foram designadas dezessete audiências no primeiro turno e outras quatorze audiências no segundo turno. Em ambos os dias, ocorreram, respectivamente, cinco audiências e quatro audiências. A taxa de comparecimento dos devedores, portanto, foi relativamente maior que a taxa dos turnos observados no primeiro CEJUSC, em que pese também tenha sido marcada com horário fixo.

#### **Quinto dia (8.6.2018 - turno da tarde)**

O quinto dia de coleta de dados ocorreu no CEJUSC de Ceilândia. Fica localizado no fórum de Ceilândia. No dia, fui recebido por uma conciliadora, porém as informações que busquei sobre a organização foram prestadas em outro dia, pelo servidor que coordena o referido Centro.

Respondeu-me que, no ambiente, realizavam sessões de pautas processuais e pautas concentradas pré-processuais; todos os conciliadores ali atuantes possuíam, no mínimo, o curso de 40h teóricas; os conciliadores ali atuantes eram, igualmente ao CEJUSC de Brasília, estagiários do TJDF, alunos dos núcleos de prática das universidades ou servidores do tribunal lotados no CEJUSC (não havia voluntários). Sobre a condução das audiências pelos conciliadores, verifiquei que os conciliadores também não possuíam roteiros escritos.

Sobre a sistemática das pautas concentradas pré-processuais no referido CEJUSC, prestou esclarecimentos semelhantes aos outros dois CEJUSCs, mas com uma diferença: não há cartas-convites enviadas pelas empresas parceiras, pois é o próprio CEJUSC que convida

os devedores por intermédio de ligação telefônica.

A pauta concentrada pré-processual do turno observado fora solicitada por instituição de ensino de nível infantil ao médio. Foram designadas quatro audiências no turno. Ocorreu apenas uma audiência.

### **Análise inicial**

Os apontamentos preliminares acima relatados nos remete ao que dissemos no tópico anterior sobre a estrutura e organização dos CEJUSCs. Nos três ambientes visitados, pudemos observar também semelhanças no funcionamento do serviço de pautas concentradas pré-processuais. O esforço de padronização do local em que se presta o serviço (que vimos no capítulo 3), com vistas a atender ao requisito da replicabilidade (reprodutibilidade) de uma inovação em serviços, também mostrou indícios de estar presente também no funcionamento das pautas concentradas pré-processuais. Os conciliadores atuantes em todos os Centros, nas referidas pautas, de acordo com as informações prestadas, possuem a formação mínima exigida pela sistemática criada (curso de 40h prestado por instrutor habilitado pelo curso de instrutoria do CNJ). E a sistemática de preparação das pautas concentradas pré-processuais são semelhantes, em que pese algumas diferenças observadas - por exemplo, na forma de convocação dos devedores - modelo de carta-convite, no primeiro e segundo Centros, e ligação telefônica, no terceiro (mas ambos os meios são diversos de uma formal citação ou intimação judicial).

Além disso, verifica-se que há, de fato, o funcionamento de um setor de solução de conflitos pré-processual nos CEJUSCs observados, não apenas sua previsão normativa. Como dissemos no início desse tópico, o próprio mecanismo de pauta concentrada pré-processual pode ser visto como indício de elemento de inovação no serviço de distribuição da justiça, tendo em vista que, de acordo com o que vimos quando abordamos a perspectiva neoschumpeteriana, a inovação em serviços ocorreria tanto com a introdução de novo método para prestação do serviço (por exemplo, nova forma de entrega do serviço), como também com o estabelecimento de nova forma de organização de uma determinada empresa de serviços. O Poder Judiciário, visto como a "empresa de serviços", passa a oferecer novos métodos no serviço de resolução de conflitos (pautas concentradas pré-processuais de conciliação), com uma outra estrutura organizacional, a par das tradicionais varas judiciais.

## As sessões/audiências

Como dito no capítulo 1, adotamos, nas observações realizadas das sessões/audiências de conciliação, subsídios teóricos de Erving Goffman, que desenvolveu uma linha teórica de análise social focada nas microestruturas das interações cotidianas, as quais produzem significados próprios, através do método etnográfico. Na obra *Os Quadros da Experiência Social*, consolida o alicerce teórico para o estudo das interações sociais cotidianas. O autor recorre, como em outras obras, a exemplos da ação teatral como ponto norteador para explicação e exemplificação dos conceitos desenvolvidos (quadros, definição de situação, pano de fundo, cenário, contexto, convenções episódicas, fórmulas de aparência etc.). Ou seja, a metáfora teatral é usada como guia das interações cotidianas, sendo a vida social o palco de atuação dos atores sociais. Afirma o autor, na introdução:

Este livro trata da organização da experiência - algo que um ator individual pode admitir mentalmente - (...) Não estou abordando a estrutura da vida social, mas sim a estrutura da experiência que os indivíduos têm em qualquer momento de sua vida social (...) Como este estudo procura tratar da organização da experiência como tal, quer "real" ou de outros tipos, lançarei mão do seguinte: cartuns, histórias em quadrinhos, romances, cinema e, especialmente, como se verá, o teatro propriamente dito<sup>65</sup>.

Com base nesse estudo, nos conceitos ali desenvolvidos, tentamos analisar o funcionamento das audiências de conciliação nos CEJUSCs.

Além disso, para avaliação do funcionamento das sessões, faremos a confrontação com categorias identificadas nos manuais e nas normas que tratam do tema (já estabelecidas em tópico anterior), quais sejam: protagonismo; conflito; cooperação/colaboração; preocupação com a qualidade dos processos; facilitação ou facilitador; *rapport*.

Observamos seis audiências realizadas. Sistematizamos alguns momentos a serem analisados, que entendemos pertinentes.

## Abertura da audiência - palavras iniciais dos conciliadores

Como podemos observar no anexo 7, fizemos as transcrições das aberturas das

---

<sup>65</sup> GOFFMAN, 2012, p. 37 e 39.

sessões pelos conciliadores. Não modificamos nenhuma das ideias lançadas oralmente, mas não fizemos uma transcrição *ipsis litteris*: realizamos pequenos ajustes de conectivos e pontuação, com vistas a possibilitar a passagem da linguagem falada para escrita.

Inicialmente, é importante que se observe que, em que pese haver semelhanças nos conteúdos das falas, a desenvoltura e retórica dos conciliadores observados não é semelhante. As competências pessoais dos prestadores de serviço, como já abordado no tópico da inovação em serviços, comprometem parcialmente a replicabilidade (reprodutibilidade) da inovação, mesmo que haja certa codificação da experiência – que, no caso dos serviços de conciliação, tem a ver com as categorias do discurso com que eles utilizam para fomentar a resolução dos conflitos (já vimos que essas categorias estão presentes nos manuais de treinamento e nos textos legais).

Mesmo com a diferenciação das competências pessoais dos conciliadores, percebe-se, como dissemos, semelhanças nos conteúdos das falas iniciais (codificação da experiência, portanto), remetendo-se a categorias do discurso constantes nos manuais de treinamento do curso de formação em conciliação e mediação.

A fim de externar essas similitudes, adotaremos aqui, por motivos didáticos, o método da análise de conteúdo das menções de abertura das audiências, fazendo a marcação de categorias constantes nos manuais de treinamento (de que já tratamos em tópico específico) e seus significados no contexto enunciado. A existência de semelhanças na utilização de um conhecimento codificado na condução, pelos conciliadores, das sessões de conciliação é um ponto de dessemelhança em relação às conciliações tradicionalmente ocorridas em varas judiciais. Embora não tenhamos elementos para uma generalização sobre a atuação dos juízes e servidores que atuam em sessões de conciliação, nos processos que tramitam na estrutura tradicional das varas, é certo que não há uma formação mínima obrigatória para atuar nas respectivas sessões, com orientações sobre categorias de discurso a serem desenvolvidas para resolução consensual de conflitos. Vejamos:

Categorias	Decodificação	Verbalizações denotativa das categorias pelos conciliadores
<p>Protagonismo das partes envolvidas</p>	<p>Autonomia da vontade das partes na busca de soluções (construção dos acordos); processos construtivos na disputa, em que as partes conflitantes devem ser</p>	<p>- "A conciliação é uma oportunidade, voluntária, que as partes, vocês, tem de construir um acordo juntos, sem a intervenção de terceiros, que seria um juiz impondo uma</p>

	<p>estimuladas a desenvolver soluções que compatibilizem seus interesses, superação de impasses, estímulo a falar e ouvir o que o outro tem a dizer sobre o que pensa do problema etc.</p>	<p>decisão"</p> <p>- "(...) para fazer os senhores identificar em conjunto quais são os principais interesses que estão envolvidos aí na questão, para que a gente possa buscar vias alternativas independente das jurídicas que já tenham sido apontadas, para contemplar o interesse de todos, ok? (...) tentar buscar exatamente aquilo que importa para a gente, visualizar o que está sendo necessário para a gente alcançar nossos objetivos, de acordo com nossos interesses, com foco sempre prospectivo"</p> <p>- "e a conciliação é um processo voluntário em que uma terceira parte ajuda na identificação de algumas questões e a estabelecer a comunicação que possa ter sido quebrada em algum momento"</p> <p>- "em caso de acordo a gente redige nos termos em que ambas as partes acordarem"</p>
<p>Facilitação (ou facilitador)</p>	<p>Imparcialidade dos mediadores e conciliadores; papel dos conciliadores deve ser auxiliar os interessados a compreender as questões e os interesses em conflito, sem tomar partido</p>	<p>- "Então, aqui, somos facilitadores do diálogo, vamos tentar entender o caso e ajudar a Sra. a encontrar a melhor solução para as dívidas...não somos juízes, não podemos impor decisões, não podemos sequer dar pareceres ou opiniões...somos regidos por três princípios, neutralidade e imparcialidade, nós não tomamos partido..."</p> <p>- "nosso papel aqui como conciliador é facilitar o diálogo, a gente não tá aqui para julgar nada...isso é a conciliação, é um processo voluntário onde vocês se dispõem...aqui a gente aproveita para agradecer a própria vontade de vocês de tentar resolver o problema...nós somos regidos aqui por três princípios, imparcialidade, neutralidade e confidencialidade, então tudo</p>

		<p>que acontecer aqui"</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- "a minha função como mediador é apenas viabilizar, tentar facilitar essa comunicação (...) para isso, eu vou me manter neutro, imparcial, em relação a todos os pontos controvertidos, sem expressar qualquer opinião"</li> <li>- "...e essa audiência é regida por três princípios básico: imparcialidade, neutralidade e confidencialidade...ou seja, eu não vou tomar partido de nada que aconteça aqui, nem vou emitir juízo sobre o mérito"</li> <li>- nossa audiência é confidencial e a gente tem também o dever de ser imparcial...se em algum momento vocês perceberem que está faltando essa imparcialidade, nos avisem para que a gente retome"</li> </ul>
<p><i>Rapport</i></p>	<p>fomento à atenção na sessão, envolvimento, coordenação, atmosfera de respeito, participação e confiança entre duas ou mais pessoas e facilita uma comunicação com maior liberdade</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- "Nessa audiência tem algumas regras de conduta que se deve observar. A primeira delas é "escutativa", escutar ativamente o que o outro tem a dizer, esperar ele terminar de falar para trazer seu ponto de vista, isto é, evitar interrupções, manter um linguajar adequado à ocasião"</li> <li>- "Sobre a sessão aqui mesmo, a gente pede algumas regras básicas, que nem precisaria pedir, né...não interromper o outro, manter o vocabulário adequado..."</li> <li>- "a minha expectativa em relação às partes é que os Srs. possam, para manter uma conversa sadia, respeitosa, usar um palavreado adequado para nossa situação aqui, (...) então, no momento em que uma parte tiver a palavra, eu peço que a outra parte ouça atentamente, em silêncio..."</li> <li>- "e eu peço que nessa audiência mantenham um vocabulário adequado, não interromper a outra parte e, acima de tudo,</li> </ul>

		manter o respeito aqui dentro" - "a gente pede também que no momento de fala de uma parte a outra respeite e preste atenção, pois às vezes contém na fala do outro a solução para o nosso litígio..."
--	--	--

Sobre a categoria do conflito, utilizada na interação através das falas iniciais dos conciliadores, ainda é importante tecer uma consideração. Como ensinado no manual de treinamento, há utilização da categoria do conflito na conceituação de Simmel, visto como uma "força positiva para o crescimento", como algo componente e estruturante das interações. Em outros termos, as falas iniciais buscam reforçar nas partes que o conflito não deve ser visto como algo destrutivo das relações, mas como uma oportunidade de "aparar arestas" criadas entre eles e restabelecer a comunicação. Como vimos, Simmel, em a "A natureza sociológica do conflito"<sup>66</sup>, vê o conflito como uma forma integrada de aspectos positivos e negativos, pois, embora surja em razão de fatores de dissociação (ódio, inveja, necessidade, traição), destina-se a resolver dualismos divergentes e atingir a unidade.

Ademais, em estudo ao qual já nos referimos, Artut Stamford e Chiara Ramos<sup>67</sup> investigam o funcionamento das audiências preliminares de conciliação, realizadas em varas cíveis do Fórum do Recife/PE, com vistas a detectar a influência de normas sociais produzidas no cotidiano forense durante a realização da conciliação para produção de uma "cultura da conciliação". Ali, concluem os autores:

Dos dados coletados, aferimos que na cultura cotidiana do direito processual civil predomina o dogmatismo formalista e não uma cultura dialógica. Normalmente, as audiências se iniciam com a pergunta "há conciliação?". Se a resposta é sim, lavra-se o termo; se não, encerra-se a audiência, o magistrado produz o saneamento e se agenda a audiência de instrução.

Percebe-se, das conclusões dos autores, que as audiências de conciliação observadas nas varas cíveis são encaradas como uma fase secundária do processo judicial, em que o conciliador (no caso, o juiz) apenas atua passivamente, com uma pergunta simples (há conciliação?).

Um outro ponto a ser destacado parte de uma observação interessante que os autores

<sup>66</sup> SIMMEL, 1983.

<sup>67</sup> RAMOS; STAMFORD, 2009, p. 26.

fizeram, nesse estudo. Disseram que, em conversa informal com um juiz, antes de uma audiência, ele afirmou ser "uma ilusão acreditar que sua postura influenciaria o sucesso de uma conciliação". Em contraposição a essa afirmativa, argumentamos que a própria existência de um discurso inicial razoavelmente estruturado dos conciliadores acerca do conflito, do papel das partes na solução da controvérsia etc., através da utilização dos subsídios constantes dos manuais de treinamento para práticas de conciliação, apreendidos no curso de formação, pode fomentar uma dinâmica própria à interação entre os participantes, auxiliando na definição da situação e seu enquadramento. Isto coaduna com a proposição da sociologia relacional de Simmel para o qual o social é um efeito de interações entre os indivíduos quando estes agem uns com os outros, uns contra os outros, influenciando uns aos outros, havendo uma certa unidade que se beneficia da cooperação e da reciprocidade.

Aqui, abrimos um parêntesis para tratar de conceitos que Goffman aborda ao discorrer sobre os significados gerados nas interações sociais. Diz o autor que, no dia a dia, as pessoas (atores) estabelecem uma série de relações e passam a compartilhar os significados na dinâmica de cada relação. O conceito de “quadro” ou “enquadramento da situação” diz respeito a essa dimensão relacional: ao se envolver numa interação, as partes primeiramente procuram se situar no que significa aquela situação, para agir de conformidade às regras e princípios (por ele denominados "esquemas primários") que governam a situação social em que ocorre a respectiva interação. Diz:

Pressuponho que, quando os indivíduos se interessam por qualquer situação usual, eles se confrontam com a pergunta: "O que é que está acontecendo aqui? Quer formulada explicitamente, como em momentos de confusão ou dúvida, ou tacitamente, em ocasiões de certeza habitual, a pergunta é feita e a resposta a ela é presumida na maneira como os indivíduos passam então a tocar os assuntos que têm diante de si. (...)

Pressuponho que as definições de uma situação são elaboradas de acordo com os princípios de organização que governam os acontecimentos - pelo menos os sociais - e nosso envolvimento subjetivo neles; quadro é a palavra que uso para me referir a esses elementos básicos que sou capaz de identificar. Esta é a minha definição de quadro. (...)

Provavelmente esse usuário não terá consciência de tais características organizadas que o esquema tem e será incapaz de descrevê-lo de maneira exaustiva, se lhe for solicitado, e, no entanto, esses obstáculos não constituem empecilhos para que ele o aplique plenamente e com facilidade.(...)

Resumindo: tendemos, portanto, a perceber os acontecimentos em termos de esquemas primários e o tipo de esquema que

utilizamos proporciona uma maneira de descrever o acontecimento ao qual ele é aplicado<sup>68</sup>.

Como as subjetividades não são as mesmas, podem ocorrer divergências na percepção das regras e princípios que governam a situação social em que ocorre a respectiva interação, até porque não se trata de normas em geral não declaradas, estabelecidas mais ou menos implicitamente pela definição da situação social, dentro da qual ocorre a interação. Daí, podem surgir situações de embaraço, causadas pela percepção divergente da definição da situação.

O que nos interessa, porém, é a compreensão dos elementos que constroem as regras e princípios (presentes nos esquemas primários da situação social) que definem os quadros. Nesse ponto, Goffman fala que não são apenas produto das mentes, mas também decorrem da maneira como é organizada a atividade. No capítulo *ancoragem da atividade*, ele aborda inúmeros fatores estruturais/organizacionais que ancoram a dinâmica interacional (atividade) e ajudam a construir o respectivo quadro social. Diz:

Estão envolvidas premissas organizacionais, e estas são algo a que o conhecimento de certa forma chega, não algo que o conhecimento cria ou engendra. Em vista da compreensão que eles têm daquilo que está acontecendo, os indivíduos adaptam suas ações a esta compreensão e em geral descobrem que o mundo em curso dá sustentação a essa adaptação. Designarei estas premissas organizacionais - apoiadas tanto na mente quanto na atividade - como quadro da atividade<sup>69</sup>

Como dissemos, no que diz respeito ao discurso inicial dos conciliadores transcritos no presente tópico, chamado, nos roteiros<sup>70</sup> escritos (ver anexo 5), de "declaração de abertura", observa-se a tentativa de estabelecimento das premissas organizacionais e de funcionamento da atividade de conciliação que será desenvolvida. Busca-se estabelecer os pressupostos daquela dinâmica de interação entre os participantes. Em que pese não faça parte do núcleo da atividade propriamente dito, que se inicia quando começam os debates mediados sobre o conflito existente (nos casos observados, dívidas não pagas de serviços de ensino ou bancários), na busca do acordo, é um acontecimento circundante que possui relevância. Trata-

---

<sup>68</sup> GOFFMAN, 2012, p. 30, 34, 45 e 49.

<sup>69</sup> Ibid, p. 307.

<sup>70</sup> Curioso que o próprio nome "roteiro", para se referir a um *script* a ser seguido nas sessões conduzidas pelos conciliadores do CEJUCS, já remete ao aspecto teatral da dinâmica de conciliação, tendo, portanto, muita valia os ensinamentos de Goffman para análise dessas audiências.

se do que Goffman chama de "convenções episódicas", que trazem "parênteses" temporais de abertura ou de fechamento, ou espaciais de delimitação. Diz o autor:

## II. Convenções episódicas

A atividade enquadrada de uma maneira determinada - em particular a atividade social organizada coletivamente - é muitas vezes separada do fluxo em curso dos acontecimentos circundantes por um conjunto especial de marcadores de fronteiras ou parênteses de tipo convencionalizado. (...)

Estes marcadores, tal como a moldura de madeira de um quadro, presumivelmente não fazem parte nem do conteúdo da atividade propriamente dita nem tampouco do mundo externo à atividade, mas são antes ambas as coisas (...) O exemplo típico é o conjunto de expedientes que vieram a ser empregados na dramaturgia ocidental: no início da apresentação, as luzes vão se apagando, a campainha toca e sobe o pano; no final, cai o pano e as luzes se acendem<sup>71</sup>.

Portanto, as palavras iniciais dos conciliadores, nas sessões, podem ser vistas como parênteses de abertura da atividade de conciliação. E a importância do parêntese para definição da situação, para fomentar uma dinâmica própria à interação entre os participantes, auxiliando na definição da situação e seu enquadramento, também é mencionada por Goffman:

Consideremos agora a possibilidade de que o parêntese que dá início a um determinado tipo de atividade adquira mais importância que o parêntese que o conclui. Porque - como já foi sugerido em relação ao sistema de notações da matemática - é razoável pressupor que o parêntese inicial não só estabeleça um episódio, mas também estabeleça um espaço para os sinais que informarão e definirão que tipo de transformação se deve fazer dos materiais contidos no episódio. Sem dúvida usamos frequentemente os termos "introdução", "prefácio", "observações de orientação" e assim por diante. (...)

Em segundo lugar, na medida em que as "palavras iniciais" podem preparar o cenário e enquadrar o que se segue, há motivo para considerar estrategicamente importante "dizer a primeira palavra". (...) o processo de colocação entre parênteses é associado com a preparação e orientação dos participantes (...)<sup>72</sup>

Como já mencionamos, nas audiências de conciliação estabelecidas no âmbito das

---

<sup>71</sup> GOFFMAN, p. 312-313.

<sup>72</sup> Ibid, p. 316 e 323.

varas judiciais, Stamford e Ramos (2009) observaram não existir essa preocupação de o conciliador conduzir às partes ao enquadramento de uma situação específica. Inicia-se com a expressão "Há acordo?", sem se estabelecer orientações para uma dinâmica própria. Encara-se a atividade como um momento secundário do processo judicial. Não existindo acordo, os atos processuais seguem para o momento da sentença, em que o juiz ditará a solução. É claro, não podemos generalizar a atividade da conciliação nas audiências das varas, mas sabemos que, até o presente momento, não há formação mínima obrigatória para atuar nas respectivas sessões, com orientações sobre categorias de discurso a serem desenvolvidas para resolução consensual de conflitos. Também não há roteiros pré-estabelecidos a serem seguidos, com parênteses de abertura. Não há, portanto, uma "codificação da experiência" no serviço de audiências de conciliação.

Por fim, não podemos esquecer de que o CEJUSC, visto como dispositivo de conciliação, traz o discurso como um dos elementos desse conjunto heterogêneo (talvez o principal). E cada elemento pode contribuir para mobilizar, induzir ou até coagir a comportamentos (no caso, as soluções ditas consensuais dos conflitos). Como afirma Vanice Maria Sargentini<sup>73</sup>: "Um dispositivo emerge da rede de discursos que o sustentam".

### **Palavras iniciais dos representantes das empresas**

Aqui, valem as mesmas observações feitas nas transcrições das palavras iniciais dos conciliadores. No anexo 8, constam as transcrições das palavras iniciais dos representantes das empresas. Ressalte-se que, na maioria das sessões, os representantes das empresas iniciaram a interação, após as palavras iniciais de abertura pelo conciliador. Apenas nas audiências 5 e 6, por condução das próprias conciliadoras, os representantes não iniciaram a interação, mas os devedores.

Das transcrições realizadas, percebe-se, assim como verificamos na análise anterior dos conciliadores, semelhanças nos conteúdos das falas iniciais dos representantes das empresas. É indício de elemento de inovação no serviço: a replicabilidade. Todos iniciam a abordagem numa linha apaziguadora e se utilizando da experiência codificada, remetendo-se a categorias do discurso apreendidas no manual de treinamento do curso de formação de

---

<sup>73</sup> SARGENTINI, 2015, p. 17-27.

resolução de conflitos para representantes de empresa. Veremos, nas entrevistas, que os próprios representantes das empresas reconhecem que o curso trouxe conhecimento para "falar com o cliente".

Nesse ponto, faremos a marcação de duas categorias constantes dos manuais de treinamento (de que já tratamos em tópico específico) e seus significados no contexto enunciado: cooperação/colaboração e protagonismo.

Categorias	Decodificação	Verbalizações denotativa das categorias pelos representantes das empresas
Cooperação/colaboração	Concessão na busca da resolução, em contraposição à competição (que busca vitória, dominação)	<p>Há menção, por exemplo, à flexibilidade das propostas de acordo com os clientes, de forma a atender às possibilidades dos devedores, bem como utilizam, também, expressões para indicar que o acordo trará ganhos mútuos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- "forma que fique confortável tanto para nossos clientes quanto para nós"</li> <li>- "estou aqui na qualidade de preposto para trazer a oportunidade de fazer um acordo que fique dentro da sua capacidade",</li> <li>- "Eu não estou aqui como um advogado. Eu to aqui para a gente tentar entrar num acordo mesmo"</li> </ul>
Protagonismo	Autonomia da vontade das partes na busca de soluções (construção dos acordos); processos construtivos na disputa, em que as partes conflitantes devem ser estimuladas a desenvolver soluções que compatibilizem seus interesses, superação de impasses, estímulo a falar e ouvir o que o outro tem a dizer sobre o que pensa do problema etc.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- "hoje a gente tem de ser mais flexível por conta dessa situação do país, de crise, né?"</li> <li>- "quando a gente abre essa questão do pré-processual a gente fica bem mais flexível com possíveis acordos, descontos para pagamento"</li> <li>- "Alguma prestação que caberia no seu orçamento, algo que a gente poderia utilizar como parâmetro para tentar fechar um acordo e sair com a situação resolvida?"</li> </ul>

Ponto a ser destacado, também, é que, no mecanismo tradicional de audiências de conciliação das varas judiciais, não há obrigatoriedade de os representantes de empresa se

capacitarem, de algum modo, para participar das conciliações. Portanto, é de se presumir que não há a mesma linha discursiva utilizada nas sessões dos CEJUSCs observadas, ou, mesmo que exista em alguns casos, não se trata de algo construído pelo dispositivo (lembre-se que a utilização das pautas pré-processuais pelas empresas trazem a contrapartida de que seus representantes nas audiências tenham curso de formação em resolução de conflitos). Porém, uma análise comparativa mais minuciosa exigiria coleta de dados no ambiente das varas judiciais, para observar a atuação das empresas nas audiências de conciliação ali estabelecidas.

Outro ponto a ser observado é que as falas iniciais dos conciliadores, que já analisamos, parecem ser reforçadas pelas falas iniciais dos representantes das empresas. Como já citamos, Goffman afirma que as "palavras iniciais" podem preparar o cenário e enquadrar o que se segue, havendo motivo para considerar estrategicamente importante "dizer a primeira palavra". Na linha goffmaniana, a iniciativa dos representantes das empresas funcionariam como um "reforço do parênteses" de abertura da atividade de conciliação, auxiliando a outra parte devedora a se inserir no enquadramento da atividade conciliatória, a se situar segundo o que significa aquela situação, para agir de conformidade às regras e princípios (por ele denominados "esquemas primários") que governam a situação social em que ocorre a respectiva interação.

### **A fórmula de aparência "pessoa-papel" em Goffman e sua repercussão nas sessões de conciliação**

Outra questão que Goffman chama atenção, como componente dos fatores estruturais/organizacionais que ancoram a dinâmica interacional (atividade) e ajudam a construir o respectivo quadro social, é a tensão sempre existente entre a pessoa/indivíduo/ator e o papel/ofício/função que desempenha durante a participação na interação. O autor argumenta que não há como fazer uma separação total desses aspectos, ou seja, há uma "fórmula pessoa-papel", um *continuum* existente (em maior ou menor medida, dependendo de cada quadro social). Diz o autor:

#### III. Fórmulas de aparência

Como foi sugerido anteriormente, sempre que um indivíduo participa num episódio de atividade, é preciso estabelecer uma

distinção entre o que se chama a pessoa, o indivíduo ou o ator, a saber, aquele que participa, e o papel, ofício ou função concretos que ele desempenha durante essa participação. É preciso entender uma conexão entre esses dois elementos. Em resumo, haverá uma fórmula *pessoa-papel*. A natureza de um determinado quadro estará, evidentemente, vinculada à natureza da fórmula pessoa-papel que ele sustenta. Nunca se pode esperar uma liberdade total nem uma coerção total entre o indivíduo e o papel. Mas, seja qual for o ponto nesse *continuum* em que uma determinada fórmula esteja situada, a fórmula como tal expressará o sentido em que a atividade enquadrada é inserida no mundo em curso.<sup>74</sup>

Essas observações do sociólogo canadense podem ser trazidas para a realidade aqui estudada. Como verificamos, os conciliadores e mediadores dos CEJUSCs observados são 1) estagiários do TJDF (estudantes de curso superior que fazem as provas de estágio, recebem bolsa e possuem vínculo institucional com o tribunal), 2) alunos dos núcleos de prática das universidades conveniadas (como no caso da Uniceub), 3) servidores do tribunal lotados no CEJUSC ou 4) voluntários. Por outro lado, o condutor das sessões de conciliação, nas varas judiciais, são juízes, na maioria dos casos (quando não há delegação da função para um servidor da vara). Isso, por certo, não pode ser desconsiderado como elemento de influência na dinâmica das interações estabelecidas nas sessões.

O papel/ofício desempenhado, em ambos os casos, é a função de conciliador/mediador. No momento em que se desenvolve uma audiência de conciliação, mesmo nas varas judiciais, presumimos que as partes envolvidas esperam que o condutor seja um conciliador, que busque alcançar a solução consensual do conflito entre as partes (sem tomar partido, sem ditar soluções etc.). Por outro lado, a pessoa/ator que exerce essa função, como se pode observar, são diferentes: nos CEJUSCs, são estudantes, voluntários, estagiários, servidores; nas varas judiciais, são juízes (em grande parte dos casos). Apenas para esclarecer: embora pareça que estamos falando sempre de papéis (conciliador, estudante, estagiários, voluntários, servidores, juízes), Goffman esclarece que não há uma natureza essencial do que é pessoa/ator e do que é função/papel. O que é papel numa situação social pode ser pessoa em outra. Trata-se de uma questão relacional. Como estamos falando do papel específico de conciliador, as demais características de quem exerce esse papel são encaradas como questões atinentes à pessoa/ator.

---

<sup>74</sup> GOFFMAN, 2012, p. 332-333.

Sob alguns aspectos, é possível pensar que a fórmula "pessoa-papel" traga alguma ingerência na dinâmica das interações de conciliação: por exemplo, a figura do juiz carrega um significado social de autoridade e esse fato pode exercer algum tipo de pressão sobre as partes em conflito; ou o próprio "ator-juiz", ao operar na audiência de conciliação, pode sentir dificuldades de separar essa sua condição pessoal do ofício de conciliador, tendo em vista que o juiz é aquele que "julga", que "diz o direito", que "faz a justiça". Inclusive, nas dinâmicas observadas, é possível ver que os conciliadores, nas palavras iniciais de abertura, fazem questão de frisar que "não são juízes", que não estão ali para julgar, mas para facilitar o diálogo.

Sob esse ponto de vista, pode-se vislumbrar que a dinâmica estabelecida nas conciliações, no CEJUSC e no regime tradicional das varas judiciais, sofrem algum tipo de ingerência em razão das pessoas que ali atuam como conciliadores. E, como vimos, a principal singularidade de uma inovação em serviços é a relação existente entre usuário e produtor dos serviços (ou seja, o caráter relacional que marca a prestação dos serviços). Os atributos diversos da pessoa que presta o serviço, nessa linha, trazem indícios de elemento de inovação.

### **Tempo de duração e possibilidade de remarcação das sessões**

As audiências observadas tiveram uma duração média (utilizando-se de média aritmética simples) de 39 minutos e 3 segundos. Do ponto de vista individual, das 6 audiências observadas, apenas duas duraram menos de 30 minutos (e, nelas, houve acordo). Importa observar, ainda, que duas audiências foram remarcadas a pedido das partes, para que pudessem prosseguir nos debates, em razão de a conciliação não ter sido alcançada naquele momento.

Em contraposição, no estudo já mencionado de Stamford e Ramos, sobre o funcionamento das audiências preliminares de conciliação, realizadas em varas cíveis do Fórum do Recife/PE, os autores observaram que houve a prevalência das audiências que duraram menos de 10 minutos, sendo 75% delas. Somente 5% das audiências duraram mais de 15 minutos.

Constata-se, de pronto, que há uma disparidade do tempo reservado para as sessões de conciliação entre o CEJUSC e o ambiente tradicional das varas. O senso comum diria que

dispor de mais tempo para debater pode influenciar na tentativa de entendimento (desde que bem conduzida uma sessão). O tempo mínimo despendido nas varas cíveis parecem reforçar o que dissemos sobre o momento da busca pela conciliação ser considerado algo secundário dentro do processo judicial. É certo que não podemos desprezar que muitos fatores influenciam na duração mais breve: a quantidade de processos, as demais atribuições que o juiz possui etc. Não obstante, o dado objetivo, dentro das amostras, é que existe essa disparidade de tempo. E o maior ou menor tempo da atividade interacional de algum modo é um elemento componente da dinâmica da relação (gera algum efeito). Da mesma forma, a possibilidade de remarcação das audiências (que, na observação, ocorreu em duas das seis sessões) também influencia na dinâmica.

Do ponto de vista da inovação em serviços, a utilização de mais tempo (inclusive com remarcações) em sessões de conciliação (conferindo-se maior relevância temporal, portanto) pode ser indício de inovações de processo (modificação de procedimentos para elaboração do produto de um serviço ou nos procedimentos de atendimento do usuário ou de entrega do serviço). Ademais, como vimos, na inovação em serviços a principal singularidade é a relação existente entre usuário e produtor dos serviços (ou seja, o caráter relacional que marca a prestação dos serviços - o usuário seria a fonte de informação e aprendizagem, gerando novas competências no prestador). Portanto, é nessa relação que se encontrariam as oportunidades para inovação, mais que nas inovações tecnológicas. Ao se destinar mais tempo para desenvolvimento da relação na prática da conciliação, surgem oportunidades de construção de uma percepção positiva do conflito, compartilhada pelos litigantes. Nesse ponto, vale um breve parêntesis sobre a "perspectiva relacional da percepção" na sociologia. Tal perspectiva é trabalhada na obra de Simmel, que reflete sobre mudanças sociais que reorientam as possibilidades de percepção. Já comentamos, ao tratar da categoria do conflito na sociologia, que Simmel o vê como mais uma das muitas formas de interação social, "uma das mais vívidas interações e que, além disso, não pode ser exercida por um indivíduo apenas"<sup>75</sup>. A estrutura social, para o autor, é formada na confluência das forças unificadoras com relações de conflito. Por aí, já se percebe que Simmel compreende esta categoria que compõe o social como categoria relacional. Olga Sabido Ramos<sup>76</sup> vai além e afirma que Simmel, em vários momentos de sua obra, constrói uma verdadeira "sociologia da percepção", na qual o tipo de raciocínio sociológico subjacente é uma perspectiva relacional.

---

<sup>75</sup> SIMMEL, 1983, p. 122.

<sup>76</sup> RAMOS, 2017.

Afirma:

Simmel descreve o problema da percepção como algo relacional, cognitivo, sensorial e afetivo, e oferece uma proposta teórico-metodológica relevante para a pesquisa<sup>77</sup>.

Portanto, do ponto de vista de uma sociologia da percepção em Simmel, podemos dizer que a influência do tempo no estabelecimento das relações é fator importante para a construção de uma percepção positiva do conflito, compartilhada pelos litigantes.

### **Pesquisa de satisfação do serviço CEJUSC: a inovação à provação dos litigantes**

Como dissemos, o ambiente dos CEJUSCs possuem caixas de madeira para depositar a "pesquisa de satisfação" do usuário (anexos 1 e 3). As pesquisas são realizadas ao final das sessões. No início das sessões, como observamos, alguns conciliadores já chamam atenção para o fato de que, ao final, será entregue a pesquisa de satisfação e o usuário poderá preencher, se desejar. Outros mencionam só ao final.

Do ponto de vista da teorização sobre a interação de Goffman, as pesquisas fazem parte de parênteses temporais de fechamento das sessões, e podem auxiliar na definição da situação, no enquadramento como uma atividade de prestação de serviço público. Diferentemente, as varas judiciais não possuem algo semelhante como parte do procedimento (é certo que existem as ouvidorias, hoje em dia, mas elas estão fora do âmbito da interação estabelecida, não mais servem para enquadrar a interação nas audiências; é um momento posterior no tempo e espaço, em que o cidadão pode registrar um elogio ou reclamação, pela *internet* ou presencialmente no setor, geralmente situado nas sedes dos tribunais).

Vê-se, também, que esse momento se relaciona com a aplicação da categoria da "preocupação com a qualidade dos processos". Como vimos, os manuais ressaltam que, na formas autocompositivas de resolução (mediação e conciliação, sobretudo), há o dever de focar na qualidade do serviço para obtenção de resultados melhores. Qualidade no sentido de satisfação do usuário. Nas legislações, menciona-se a "capacitação mínima" dos profissionais, em cursos credenciados pelo CNJ; fala-se, também, de possibilidade de "afastamento por conduta inadequada" dos mediadores e conciliadores. Observando-se o conteúdo da pesquisa

---

<sup>77</sup> Ibid., p. 373.

de satisfação, pede-se para avaliar a estrutura, a atuação dos conciliadores, a participação dos usuários na construção de uma solução etc. Ou seja, avalia-se a qualidade do serviço de conciliação/mediação sob vários aspectos.

#### **4.2 O CEJUSC enquanto inovação sob o crivo dos conciliadores**

As entrevistas semi-estruturadas com os conciliadores seguiram o seguinte roteiro: 1) Como você se preparou para a função de conciliador/mediador (tempo do curso de treinamento, leituras que fez sobre os temas)? Que curso fez no ensino superior? 2) Qual a sua ideia sobre o que é um conflito e o que deve ser uma conciliação? 3) Como você acha que deve agir como conciliador para resolução de um conflito? 4) O que você pensa sobre a utilização da pauta pré-processual no CEJUSC? 5) Considera o CEJUSC inovador no âmbito do Judiciário? Vantagens e dificuldades? 6) Já acompanhou uma conciliação fora do âmbito do CEJUSC, numa vara cível ou juizado? Percebe algo diferente?

Inicialmente, acerca da formação de conciliadores, percebe-se que os entrevistados confirmam a existência de um curso de formação, de duração de 2 semanas, num total de 40h, além de um acompanhamento supervisionado de 60h para que recebam uma espécie de "certificado" de formação em conciliação. Isso vai ao encontro do que já abordamos, sobre o elemento da replicabilidade (reprodutibilidade) da inovação em serviços, que passaria pela necessidade de codificação da experiência, ou seja, formalização das novas experiências adquiridas na relação. Em relação às palavras iniciais dos conciliadores nas sessões, que transcrevemos, vimos uma semelhança no conteúdo dos discursos, na utilização de um conhecimento codificado. E, aqui nas entrevistas, mais uma vez observamos a utilização das categorias do discurso constantes dos manuais de treinamento.

Compilamos, no anexo 9, as respostas. Adotaremos, aqui também, o método da análise de conteúdo das respostas dadas em entrevista, fazendo a marcação de categorias constantes dos manuais de treinamento (de que já tratamos em tópico específico) e seus significados no contexto enunciado. Poderemos perceber que as verbalizações de trechos das entrevistas também remetem a categorias apreendidas nos manuais de treinamento e legislação, como ocorreu nas palavras iniciais de abertura das sessões de conciliação. Vejamos:

Categorias	Decodificação	Verbalizações denotativa das categorias pelos conciliadores
Conflito	<p>Noção simmeliana do conflito, tendentes a concebê-lo como algo componente e estruturante das interações. Nas legislações e manuais, como já mencionamos, fala-se em "solução consensual do conflito", "restabelecimento da comunicação" como categorias relacionadas ao conflito nessa perspectiva.</p>	<p>- "eu acredito que conflito seja um resultado natural das relações humanas...então, nasce um conflito sempre que duas pessoas não concordam com alguma coisa. Eu acho que um dos principais ponto de partida do conciliador é saber o que é o conflito, né? Ter essa noção de que conflito é algo natural e deve ser resolvido da melhor maneira possível"</p> <p>- "Eu vejo o conflito como uma situação em que os envolvidos ainda não conseguiram visualizar o caminho para atender os seus interesses...é uma situação em que existe um caminho, mas as partes ainda não conseguiram enxergar"</p> <p>- "(...) porque, às vezes as pessoas têm interesse num objeto, mas um objeto pode não interferir no outro...por exemplo, aí é um exemplo que a gente tem no curso, até...é um exemplo esdrúxulo, mas didático: a gente tem uma laranja, duas pessoas querem a laranja, mas uma quer para fazer suco e a outra só para pegar a casca...então, assim...você pode pegar a mesma laranja e dar para os dois...didaticamente é assim, às vezes o mesmo objeto pode servir para os dois, sem prejudicá-los".</p>
Facilitação (ou facilitador)	<p>Imparcialidade dos mediadores e conciliadores; papel dos conciliadores deve ser auxiliar os interessados a compreender as questões e os interesses em conflito, sem tomar partido</p>	<p>- "A conciliação é uma forma de facilitar o diálogo, eu acho...facilitar o diálogo entre essas duas pessoas que estão totalmente divergidas..."</p> <p>- "e a conciliação é um pouco daquilo que eu falo em todas as declarações de abertura, é mesmo facilitar esse diálogo, essa comunicação"</p> <p>- "eu acho que o conciliador deve auxiliar na resolução desse conflito de uma maneira muito</p>

		<p>tranquila, deve trazer às partes a noção de que não há necessidade de você polarizar...então...tentar estimular as partes a deixar a posição dela..."</p> <p>- "O CEJUSC é uma boa ferramenta para facilitar conciliações e evitar um maior número de processos"</p> <p>- "ali não existe a ideia do mediador, do conciliador para ajudar as pessoas a fazer pensarem fora da caixa, abrir a cabeça...porque às vezes a pessoa já chega com a cabeça fechada, "eu quero isso", então não tem a figura do conciliador para tentar fazer esse meio campo, para tentar facilitar o diálogo...agora aqui, numa audiência de conciliação, o objetivo é esse, né?"</p>
<i>Rapport</i>	<p>Fomento à atenção na sessão, envolvimento, coordenação, atmosfera de respeito, participação e confiança entre duas ou mais pessoas e facilita uma comunicação com maior liberdade</p>	<p>- "ele tem de passar confiança de que ele está tentando ajudar as partes do mesmo modo, imparcialmente, de maneira neutra"</p> <p>- "e, eu sei que em agências, no caso de banco, é possível ir lá e tentar conversar, mas só que com o facilitador é mais fácil entender que você não tá sendo lesado, parece que passa uma segurança para as duas partes, ter um facilitador que tá aqui apenas para ajudar na comunicação".</p>
<i>Protagonismo</i>	<p>Autonomia da vontade das partes na busca de soluções (construção dos acordos); processos construtivos na disputa, em que as partes conflitantes devem ser estimuladas a desenvolver soluções que compatibilizem seus interesses, superação de impasses, estímulo a falar e ouvir o que o outro tem a dizer sobre o que pensa do problema etc.</p>	<p>- "que elas, por si mesmas, sem que a gente, por mais que a gente já visualize algum tipo de solução, a gente procurar não interferir na decisão das partes, a gente tenta estimular que elas tenham as ideias e se sintam donas da solução que foi encontrada"</p> <p>- "e as pessoas não tem essa oportunidade de sentar, em outros lugares...acho que é essa a questão da inovação...de poder sentar, olhar no olho da outra</p>

		parte e poder entender o ponto um do outro, sem essa sensação de que alguém ta perdendo, construir juntos uma solução pros dois..." - "elas têm a chance de construir elas mesmas o acordo, o poder de mudar".
--	--	---

Em suma, as entrevistas trazem mais indícios de que se busca introduzir, com os CEJUSCs, um novo serviço na estrutura do Judiciário, em que a função primordial passa a ser a gestão e execução de outro método de resolução de conflitos (a par do método tradicional de resolução pela decisão do juiz), com formação de uma estrutura especializada em realizar as sessões de autocomposição dos conflitos (mediação e conciliação), pessoal treinado de acordo com critérios estabelecidos, em que se codifica a experiência através da utilização uniforme das mesmas categorias do discurso constantes dos manuais de treinamento.

Em outros termos, como afirmamos no capítulo inicial do estudo, a conciliação, no âmbito dos CEJUSCs, parece ser pensada como um dispositivo, ou seja, um agenciamento que integra inúmeros elementos, dentre eles os cursos obrigatórios de formação, amparados em manuais de treinamento, os quais mobilizam, induzem ou até coagem a comportamentos (no caso, as soluções ditas consensuais dos conflitos). Como já afirmamos, nos processos que tramitam na estrutura tradicional das varas, não há uma formação mínima obrigatória para atuar nas respectivas sessões, com orientações sobre categorias de discurso a serem desenvolvidas para resolução consensual de conflitos. Um dos conciliadores entrevistados, inclusive, ao ser questionado sobre se considera o CEJUSC uma inovação dentro da estrutura do Judiciário, traz um *insight* interessante: "a inovação começa no momento em que o Judiciário resolve montar uma estrutura para isso...tirar do orçamento e se dispor a gastar dinheiro do tribunal e montar uma estrutura para o CEJUSC, investir numa estrutura, investir em salas, na capacitação dos profissionais em conjunto com o CNJ...eu acho que é uma inovação no pensamento, na postura..."vamos resolver o problema também por meio da conciliação?".

#### **4.3 O CEJUSC enquanto inovação sob o crivo das empresas parceiras**

As entrevistas semi-estruturas com os representantes das empresas parceiras

seguiram o seguinte roteiro: 1) Que função você exerce na empresa? 2) Participou do curso de formação em resolução consensual de conflitos para representantes de empresas? Quanto tempo durou o curso? Como foram as aulas? Quais pontos positivos e negativos do curso? Acha que acrescentou algo no seu conhecimento para participar das sessões de conciliação? 3) O que é um conflito para você e o que deve ser uma conciliação? 4) Já participou de conciliação em vara cível ou juizado? Percebeu algo diferente em relação à conciliação no CEJUSC? 5) Considera o CEJUSC inovador no âmbito do Judiciário? 6) O que pensa da existência de pautas pré-processuais? 7) Mais alguma observação?

Inicialmente, na mesma linha do que falamos sobre o curso de formação de conciliadores, os representantes das empresas entrevistados confirmam suas participações em curso de formação, de duração de um dia (ou uma tarde). Anteriormente, ao tratar da estrutura e organização dos CEJUSCs vinculados do TJDF, vimos que, no âmbito dos centros, há 30 empresas inscritas como parceiras (dentre instituições financeiras, empresas de telefonia, instituições de ensino, planos de saúde etc.) - relação no anexo 2. O objetivo do cadastramento é que essas empresas possam se utilizar dos CEJUSCs através de "pautas concentradas processuais" (designação de dias específicos para realização concentrada das audiências sobre os processos da respectiva empresa) e "pré-processuais" (a possibilidade de estabelecer sessões de conciliação com devedores antes mesmo de um processo existir). E se exige, dessas empresas, como contrapartida à comodidade fornecida, que todos os seus representantes que participam das sessões de mediação e conciliação façam o curso de formação em resolução consensual de conflitos para representantes de empresas.

As entrevistas, aliadas à análise das palavras iniciais dos representantes das empresas nas sessões, também denotam, na mesma linha dos conciliadores, o esforço de replicar categorias do discurso constantes dos manuais de treinamento para os prepostos dessas empresas.

Compilamos, no anexo 10, as respostas. Adotaremos, aqui também, o método da análise de conteúdo das respostas dadas em entrevista, fazendo a marcação de categorias constantes dos manuais de treinamento (de que já tratamos em tópico específico) e seus significados no contexto enunciado. Poderemos perceber que as verbalizações de trechos das entrevistas também remetem a categorias apreendidas nos manuais de treinamento e legislação. Vejamos:

Categorias	Decodificação	Verbalizações denotativa das categorias pelos representantes das empresas
<p style="text-align: center;"><i>Rapport</i></p>	<p>utilização de técnicas, dando como exemplos o espelhamento vocal e corporal - mimetização do comportamento, atitudes e modos dos interlocutores, nos gestos e forma de falar, sempre no sentido de gerar sintonia -, sorrir e manter atitude receptiva, escuta proativa (interagindo sobre o que o outro está falando, ou seja, verbalizando sua interpretação sobre a fala alheia, para demonstrar interesse). Fala-se, também, em "pedido de desculpas" e "validação de sentimentos".</p>	<p>Alguns dos entrevistados ressaltam como principal conhecimento acrescido às suas experiências a postura na sessão, a forma de falar com o devedor:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- "eu acho que me acrescentou muito a forma de como falar com eles...porque, querendo ou não, quando a gente vai falar com uma parte que tá inadimplente, ela sempre fica na defensiva com a gente, né...tendem a ser mais agressivos, mais ignorantes com a gente...e, assim...lá eles ensinavam um caminho para a gente poder entrar de uma forma amigável com eles para conversar e, realmente, isso eu não tinha tanto antes, hoje eu tenho mais "tato" para poder conseguir conversar com eles de uma forma mais gentil, para eles não se sentirem tão ofendidos pelo fato de estar devendo para a gente"</li> <li>- "E a postura do preposto também é algo muito importante, a forma de se dirigir, a forma de conversar, porque a parte tá fragilizada...eu tive audiências em que a parte não falou uma palavra, de tão frágil que ela tava...porque ela queria resolver a situação e não sabia como...e a gente na qualidade de preposto tem de perceber essas notas, né"</li> <li>- "principalmente, a forma de postura na audiência, porque isso influencia muito na negociação, em conciliação influencia muito a postura, a forma de você falar com a outra parte..."</li> <li>- (...) com relação à interlocução com a outra parte, né, com as palavras, tomar cuidado com o vocabulário, saber quando</li> </ul>

		recuar, quando avançar..."
Cooperação/colaboração	Concessão na busca da resolução, em contraposição à competição (que busca vitória, dominação)	<p>- "a importância de você perceber qual a situação do cliente e trazer uma proposta que esteja dentro da realidade...porque...senão não seria conciliação de fato, né? Então, eu acho que a mensagem central do curso"</p> <p>- "aqui você só tem o juiz da conciliação [referindo-se ao coordenador do CEJUSC], não é o mesmo juiz que vai julgar o processo...não tem vínculo nenhum com o processo...eu acho que a parte chega aqui mais tranquila, menos litígio, sabe? Vamo tentar resolver, se não resolver depois que vai ter o processo, não tem nada a ver com o processo...em nenhum momento aqui, ninguém discutiu nenhuma questão, assim "ah, eu to certo...eu to errado", a gente negociou...lá eu via muito isso: "ah, eu não vou pagar porque eu to certo", já tinha o clima de litígio, já tinha a petição inicial..."</p>

Por fim, uma questão que nos chamou atenção, nas entrevistas com os representantes do banco parceiro, foi o relato de que se desenvolveu uma rotina interna para otimizar as sessões de conciliação com os clientes devedores. Criou-se um relatório para que, ainda que não frutífera a sessão de conciliação, fosse possível ter um ponto de partida para futuras negociações. Um dos entrevistados explica com mais detalhes a iniciativa: "Essa ideia veio do núcleo de adimplência da superintendência do banco no DF, essa ideia foi criada com base nas primeiras audiências que tivemos...aí qual foi a maior problemática depois das audiências de conciliação? Depois que eu saio daqui, eu volto para minha atividade normal [na empresa], atender os meus clientes, né? E fica muito difícil eu conduzir qualquer coisa que eu combinei aqui...operações como essa aqui, que vai precisar de acolhimento de documentos, cadastro em sistema, tem uma série de coisas que tem de ser observada para analisar uma operação como essa, precisa de uma pessoa que esteja responsável por essa condução...mas a nossa ideia é...a partir de tudo que foi conversado aqui na audiência de conciliação, passar ao gerente da conta

da pessoa, para que aquele gerente, porque faz parte das atribuições dele, dar seguimento a isso aqui...às vezes, ele não conseguiu falar com a cliente para propor...aqui, a gente teve a oportunidade de propor, ela vislumbrou uma possibilidade de regularizar e agora vamos dar sequência a isso...esse relatório foi desenvolvido porque a partir das outras conciliações, a gente identificou a necessidade de ter algo registrado, né...para que outra pessoa pudesse conduzir, se for preciso...e aqui [no relatório] vão os meus dados e a minha matrícula...se a pessoa tiver dificuldade, ela vai ligar".

Parece-nos que, a partir de uma nova situação, qual seja, participação em pautas concentradas pré-processuais de conciliação, uma das partes buscou desenvolver uma nova rotina interna, para dar efetividade ao novo mecanismo. Isso vai ao encontro da ideia de interatividade do processo de inovação em serviços, mais especificamente da tipologia denominada inovação *ad hoc* (que resulta de uma construção interativa de uma solução para problema particular do cliente - no caso do exemplo, problemas particulares dos clientes devedores participantes das sessões de conciliação pré-processuais).

## **5- Considerações finais: CEJUSC é um dispositivo de inovação no Judiciário?**

Após esse percurso pela estrutura, organização e funcionamento dos CEJUSCs, podemos concluir pela existência de fortes indícios de inovação no serviço de distribuição da justiça, tendo em vista a criação de um dispositivo que mobiliza e induz os litigantes à promoção da conciliação, em contraposição ao mecanismo tradicional da disputa/luta travada nos processos judiciais.

Construiu-se, nos CEJUSCs, uma estrutura composta por magistrados da ativa e aposentados, bem como servidores, com atribuições diversas das tradicionalmente existentes nas unidades jurisdicionais (varas judiciais), com um quadro, em permanente treinamento, de conciliadores e mediadores. Os magistrados e servidores ali atuantes não realizam a gestão/condução de processos judiciais direcionada para, ao final, ser proferida uma sentença. A função passa a ser a gestão e execução de outros métodos de resolução de conflitos, através da formação uma estrutura especializada em realizar as sessões de autocomposição dos conflitos (mediação e conciliação), com pessoal treinado de acordo com critérios estabelecidos, e com possibilidade de parcerias com instituições privadas. Além disso, pudemos observar a existência de uma padronização do local dos CEJUSCs, em que se presta o serviço de sessões de conciliação e mediação, com vistas a atender ao requisito da replicabilidade (reprodutibilidade) de uma inovação em serviços.

Amparados nas noções de inovação em serviços, ao analisar a implementação desses "dispositivos de conciliação" no âmbito do Tribunal de Justiça do Distrito Federal e Territórios, vislumbramos um esforço de estabelecimento de nova estrutura, com uma dinâmica diversa dos serviços tradicionalmente prestados por varas cíveis e juizados. Na estrutura tradicional das varas judiciais, mesmo levando-se em conta que, historicamente, sempre houve sessões/audiências para solução consensual dos conflitos, mas nunca existiu um aparato organizado para fornecimento do serviço de conciliação e mediação.

Do ponto de vista do *layout*, por exemplo, observamos uma dinâmica organizacional mais informal, orientada para esclarecimento do usuário sobre o serviço prestado e preocupada com a satisfação da clientela, indícios de uma estrutura e organização diversa, se comparada às tradicionais unidades judiciais (varas).

Ao observar o funcionamento das sessões de conciliação, através das pautas concentradas pré-processuais, pudemos vislumbrar também um esforço de padronização, com

vistas a atender ao requisito da replicabilidade (reprodutibilidade) de uma inovação em serviços. Através da sistematização de alguns marcadores que entendemos cruciais dessa forma de interação social (declaração de abertura - palavras iniciais dos conciliadores; palavras iniciais dos representantes das empresas; tempo de duração e possibilidade de remarcação; pesquisa de satisfação), identificamos, por exemplo, semelhanças nos conteúdos das falas iniciais dos conciliadores e representante de empresas (codificação da experiência, portanto), remetendo-se a categorias do discurso constantes nos manuais de treinamento dos cursos de formação. As entrevistas também auxiliaram na percepção da existência dessas categorias incorporadas nos discursos dos atores. Pode-se afirmar que tudo isso constitui um esforço de construir regras e princípios diferenciados de enquadramento da situação de disputa (comparando-se ao que se observa nas interações existentes no âmbito das disputas travadas nas unidades judiciais tradicionais do Judiciário - varas).

A “gramática” ensinada nos cursos de formação de conciliadores e representantes de empresa parece trazer bases normativas diferenciadas de engajamentos às práticas conciliatórias, se comparadas com conciliações desenvolvidas no âmbito do sistema tradicional das varas e juizados. Como vimos, a noção de conflito trabalhada no contexto das interações no âmbito dos CEJUSCs observados traz o componente simmeliano de não ser encarado como anomia ou como fator destrutivo das relações sociais. Também, outras categorias, como *rapport*, facilitação, protagonismo etc. parecem contribuir para um ambiente em que as formas consensuais de solução de conflitos surjam. Em outros termos, parece existir a preocupação de os conciliadores conduzirem as partes ao enquadramento de uma situação específica de esforço para resolução consensual de conflitos. E tal condução se dá de forma mais ou menos replicável entre os profissionais que conduzem as sessões. O CEJUSC, visto como dispositivo de conciliação, traz o discurso estruturado como um dos elementos desse conjunto heterogêneo (talvez o principal).

Enfim, pudemos perceber, da análise de alguns aspectos do funcionamento das sessões de conciliação em pautas concentradas pré-processuais, aliadas às entrevistas de dois conjuntos de atores dessas dinâmicas interacionais (conciliadores e representantes das empresas credoras), indícios da existência de elementos de inovação do CEJUSC no tratamento dos conflitos levados ao Poder Judiciário, quando comparados ao mecanismo tradicional dos processos judiciais que tramitam nas varas cíveis e juizados cíveis.

## Referências Bibliográficas

AGAMBEN, Giorgio. *O que é um dispositivo?* Trad. Nilcéia Valdati. Outra travessia, Florianópolis, n. 5, p. 9-16, jan. 2005. ISSN 2176-8552. Disponível em: <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/Outra/article/view/12576>>. Acesso em: 12 jun. 2018.

ALCÂNTARA JR., José O. *Georg Simmel e o conflito social*. In.: Caderno Pós Ciências Sociais - São Luís, v. 2, n. 3, jan./jun. 2005.

ANDRADE, Adriana Maria Amado da Costa de. *A perspectiva sociológica da resolução de conflitos no estudo do comportamento frente às instituições*. 2014. 169f. Tese (Doutorado em Sociologia) – Faculdade de Filosofia e Ciências Humanas, Universidade Federal de Minas Gerais - UFMG, Belo Horizonte, 2014.

ANGROSINO, Michael. *Etnografia e observação participante*. Trad. José Fonseca. Porto Alegre: Artmed, 2009.

AZEVEDO, André Gomma de (org.). *Manual de mediação judicial*, 6ª ed., Brasília: CNJ, 2016.

AZEVEDO, Rodrigo Ghiringhelli de. *Informalização da Justiça e controle social – estudo sociológico da implantação dos Juizados Especiais Criminais em Porto Alegre*. 1999. 141f. Dissertação (Mestrado em Sociologia) – Instituto de Filosofia e Ciências Humanas, Universidade Federal do Rio Grande do Sul - UFRGS, Porto Alegre, 1999.

BARBOSA, Cláudia Maria. O processo de legitimação do Poder Judiciário brasileiro. In: XIV CONGRESSO NACIONAL DO CONPEDI, Fortaleza (Brasil). Anais...Fortaleza, 2005. p. 1- 16.

BASTOS, Simone de Almeida Ribeiro; CORRÊA, Marcelo Girade; PASSANI, Andrezza Gaglionone. *Resolução de conflitos para representantes de empresa*. Brasília: Fundação Universidade de Brasília, 2014.

CABRAL, Trícia Navarro Xavier; ZANETI JR., Hermes. *Justiça Multiportas: mediação, conciliação, arbitragem e outros meios de solução adequada para conflitos*. Salvador: Juspodivm, 2016.

CASTRO, Camila Penna de. *Ordem da interação, embaraço e a agência do self na obra de Erving Goffman*. Teoria e Sociedade, Belo Horizonte, nº 20.1, p. 198-216, jan./jun. 2012. Disponível em: <<http://www.fafich.ufmg.br/revistasociedade/index.php/rts/issue/view/9/showToc>> Acesso em: 12 jun. 2018.

DODIER, Nicolas; BARBOT, Janine. *A força dos dispositivos*. Sociedade e Estado, [S.l.], v. 32, n. 2, p. 487-518, out. 2017. ISSN 1980-5462. Disponível em: <<http://periodicos.unb.br/index.php/estado/article/view/27404>>. Acesso em: 20 jun. 2018.

FERRAZ Jr., Tércio Sampaio. *Introdução ao estudo do direito: técnica, decisão*, 90

*dominação*, 3ª ed., São Paulo: Atlas, 2001.

FILHO, Evaristo Moraes (org.). *Georg Simmel: Sociologia*. São Paulo, Ática, 1983 (Grandes Cientistas Sociais;, 34).

FLICK, Uwe. *Introdução à pesquisa qualitativa*. Trad. Joice Elias Costa. 3ª ed., Porto Alegre: Artmed, 2009.

FORTES, Francielli Silveira; FETZER, Natália Luiza. *O reconhecimento da cidadania por meio das políticas públicas de tratamento de conflitos: a busca por um novo paradigma de justiça a partir das resoluções do Conselho Nacional de Justiça*. Revista do Depto. De Ciências Humanas, Santa Cruz do Sul, n. 44, p. 220-237. Disponível em: <<https://online.unisc.br/seer/index.php/barbaroi/article/view/7445>>. Acesso em 25 de junho de 2018.

FOUCAULT, Michael. *O jogo de Michael Foucault*. In: MOTTA, M. B. da (org.) *Genealogia da ética, subjetividade e sexualidade*. Ditos e Escritos IX. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 2014a.

GADEA, Carlos A. *O Interacionismo Simbólico e os estudos sobre cultura e poder*. Sociedade e Estado. Brasília, v. 28, n. 2, p. 241-255, agosto de 2013. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S010269922013000200004&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S010269922013000200004&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em 25 de junho de 2018.

GUIMARÃES, Tomas de Aquino; MENELAU, Sueli. *Inovação organizacional no Poder Judiciário: panorama metodológico e perspectivas de pesquisas no campo*. In: Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração - EnAnpad, XXXVII, 2013, Rio de Janeiro. Disponível em: <[http://www.anpad.org.br/~anpad/eventos.php?cod\\_evento=1&cod\\_edicao\\_subsecao=966&cod\\_evento\\_edicao=68&cod\\_edicao\\_trabalho=15676](http://www.anpad.org.br/~anpad/eventos.php?cod_evento=1&cod_edicao_subsecao=966&cod_evento_edicao=68&cod_edicao_trabalho=15676)> Acesso em: 12 jun. 2018.

GUIBENTIF, Pierre. *Sociologia do Direito*. Relatório da cadeira apresentado no âmbito das suas provas de agregação. Lisboa: ISCTE, 2007. Disponível em: <[http://cadeiras.iscte-iul.pt/SDir/SDir\\_doc\\_PG\\_SocDir\\_2007\\_.pdf](http://cadeiras.iscte-iul.pt/SDir/SDir_doc_PG_SocDir_2007_.pdf)>. Acesso em: 22 de junho de 2018.

GOFFMAN, Erving. *Os Quadros da Experiência Social – Uma perspectiva de análise*. Trad. de Gentil A. Tilton. Petrópolis, RJ: Vozes, 2012.

\_\_\_\_\_. *Los momentos e sus hombres – Textos seleccionados y presentados por Yves Winkin*. Barcelona; Buenos Aires; México: Ediciones Paidós, 1991.

GRINOVER, Ada Pellegrini, org.; SADEK, Maria Tereza, org.; WATANABE, Kazuo, org. *Estudo qualitativo sobre as boas práticas em mediação no Brasil*. Brasília: Ministério da Justiça, Secretaria de Reforma do Judiciário, 2014.

JOAS, Hans. Interacionismo simbólico. In: Anthony Giddens; Jonathan Turner (orgs.). *Teoria Social Hoje*. (Trad. Gilson C. Cardoso de Sousa) São Paulo: Editora Unesp, pp.127-74, 1999.

MENELAU, S.; AQUINO GUIMARÃES, T. *Inovação organizacional no Poder Judiciário: panorama metodológico e perspectiva de pesquisa no campo*. In: XXXVII Encontro da Anpad, 2013.

MOTTA, Luiz Eduardo Pereira; RUEDIGER, Marco Aurélio; RICCIO, Vicente. *O acesso à justiça como objeto de política pública: o caso da defensoria pública do Rio de Janeiro*. Cadernos EBAPE.BR, Rio de Janeiro, v. 4, n. 2, p. 01-13, Junho 2006.  
Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1679-39512006000200011&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1679-39512006000200011&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em 25 de junho de 2018.

NETO, João Luiz Lessa. O novo CPC adotou o modelo multiportas!!! E agora?!. In: Revista de Processo, vol. 244, ano 40. São Paulo: RT, jun. 2015, p. 427-441.

NUNES, João Arriscado. *Erving Goffman, a Análise de Quadros e a Sociologia da Vida Quotidiana*, Revista Crítica de Ciências Sociais, Coimbra, n. 37, 1993, pp.33-49.

RAMOS, Chiara; STAMFORD, Artur. *Conciliação judicial e a função social das profissões jurídicas: uma análise etnometodológica do Direito*. In: Encontro anual da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Ciências Sociais - ANPOCS, 133º, 2009, Recife.  
Disponível em: <<https://anpocs.com/index.php/papers-33-encontro/gt-28/gt37-5/2177-chiararamos-conciliacao/file>>. Acesso em: 12 jun. 2018.

RAMOS, Olga Sabido. *Georg Simmel y los sentidos: una sociología relacional de la percepción*. In: Revista Mexicana de Sociología 79, n. 2 (abril-junio, 2017), México-DF, p. 373-400. Disponível em: <<http://www.scielo.org.mx/pdf/rms/v79n2/0188-2503-rms-79-02-00373.pdf>>.

RAY, Larry; CLARE, Anne L. *The Multi-Door Courthouse Idea: Building the Courthouse of the Future-Today*," Ohio State Journal on Dispute Resolution 7 (1985-1986). Disponível em: <[https://kb.osu.edu/dspace/bitstream/handle/1811/75850/OSJDR\\_V1N1\\_007.pdf](https://kb.osu.edu/dspace/bitstream/handle/1811/75850/OSJDR_V1N1_007.pdf)>. Acesso em 15/6/2018.

REHBINDER, Manfred. *Sociologia do Direito*. Trad. Márcio Flávio Mafra Leal. São Paulo: Saraiva, 2017.

SADEK, Maria Tereza. *Judiciário: mudanças e reformas*. Estud. av., São Paulo, v. 18, n. 51, p.79-101, Aug. 2004. Available from <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S010340142004000200005&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S010340142004000200005&lng=en&nrm=iso)>. access on 03 Sept. 2018. <http://dx.doi.org/10.1590/S0103-40142004000200005>.

SARGENTINI, Vanice Maria Oliveira. *Dispositivo: um aporte metodológico para o estudo do discurso*. In: SOUSA, Katia Menezes de, Org.; PAIXÃO, Humberto Pires da, Org. *Dispositivos de poder/saber em Michel Foucault: biopolítica, corpo e subjetividade*. São Paulo: Intermeios; Goiânia: UFG, 2015, págs. 17/27.

SCHUMPETER, Joseph Alois. *Teoria do desenvolvimento econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico*. Trad. de Maria Sílvia Possas. São Paulo: Abril Cultural, 1982. (Os Economistas).

SILVA, Marcos José Diniz. *O conflito social e suas mutações na teoria sociológica*. Revista eletrônica Qualit@s. Campina Grande, v. 1, n. 2, 2011, p. 5.

SIMMEL, G., *A natureza sociológica do conflito*. In: Moraes Filho, Evaristo (org.), Simmel, São Paulo, Ática, 1983.

SOUSA, Katia Menezes de, Org.; PAIXÃO, Humberto Pires da, Org. *Dispositivos de poder/saber em Michel Foucault: biopolítica, corpo e subjetividade*. São Paulo: Intermeios; Goiânia: UFG, 2015.

STAMFORD, Artur. Etnometodologia da Conciliação Judicial: análise do cotidiano forense. In: XIV Congresso Nacional do Conselho Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação em Direito - CONPEDI, 2005, Fortaleza. Anais do XIV CONPEDI. Florianópolis: Fundação Bouteux, 2005.

STASSUN, Cristian Caê Seemann; ASSMANN, Selvino José. *Dispositivo: Fusão de objeto e método de pesquisa em Michel Foucault*. Cadernos de Pesquisa Interdisciplinar em Ciências Humanas, Florianópolis, v. 11, n. 99, p. 72-92, nov. 2010. ISSN 1984-8951. Disponível em: <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/cadernosdepesquisa/article/view/14744>>. Acesso em: 12 jun. 2018.

STUMPF, Juliano da Costa. *Poder Judiciário: morosidade e inovação*. 2008. 176f. Dissertação (Mestrado profissionalizante em Poder Judiciário) – Escola de Direito, Fundação Getúlio Vargas - FGV, Rio de Janeiro, 2008.

TARTUCE, Fernanda. *Mediação nos Conflitos Cíveis*. 3ª ed. São Paulo: Método, 2016.

VARGAS, Eduardo Raupp de. *A dinâmica da inovação em serviços: o caso dos serviços hospitalares no Brasil e na França*. 2006. 282f. Tese (Doutorado em Administração) – Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul - UFRGS, Porto Alegre, 2006.

WATANABE, Kazuo. *Política pública do Poder Judiciário nacional para tratamento adequado dos conflitos de interesses*. Revista de Processo: RePro, São Paulo, v. 36, n. 195, p. 381-389, maio 2011. Disponível em: <<http://www.tjsp.jus.br/Download/Conciliacao/Nucleo/ParecerDesKazuoWatanabe.pdf>>. Acesso em: 18 jun. 2018.

YARZA, Cláudia. *Sobre los usos de Schumpeter em el discurso de la política científica*. Revista iberoamericana de ciencia tecnología y sociedad, Ciudad Autónoma de Buenos Aires, v. 1, n. 2, p. 195-209, abr. 2004. Disponível em: <[http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S185000132004000100011&lng=es&nrm=iso](http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S185000132004000100011&lng=es&nrm=iso)>. Acesso em 18 jun. 2018.

ZAMBONI, Alex Alckmin de Abreu Montenegro. *O ensino jurídico e o tratamento adequado dos conflitos: impacto da resolução n. 125 do CNJ sobre os cursos de direito*. 2016. Dissertação (Mestrado em Direito Processual) - Faculdade de Direito, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2016. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/2/2137/tde-22072016-003302/>>. Acesso em: 2018-07-04.

## **ANEXO 1 - IMAGENS FOTOGRÁFICAS DO LAYOUT**

### **CEJUSC - Brasília:**



**Foto 1**



**Foto 2**



**Foto 3**



**Foto 4**



**Foto 5**



**Foto 6**

**CEJUSC - Ceilândia:**



**Foto 1**



Foto 2



Foto 3



Foto 4



**Foto 5**



**Foto 6**

**CEJUSC - parceria TJDFT/Uniceub:**



**Foto 1**



**Foto 2**



**Foto 3**



**Foto 4**



**Foto 5**



## ANEXO 3 – PESQUISA DE SATISFAÇÃO DO USUÁRIO

**TJDFT** Poder Judiciário da União  
TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO DISTRITO FEDERAL E DOS TERRITÓRIOS  
Segunda Vice-Presidência  
Núcleo Permanente de Mediação e Conciliação  
CEJUSC  
Centro Judiciário de Solução de Conflitos e Cidadania

**MEDIAÇÃO – PARTES**

Tipo de ação:  Civil  Família

Sala \_\_\_\_\_ Data \_\_\_\_\_

Prezado(a) cidadão(ã),

**FRENTE E VERSO** →

A presente Pesquisa de Satisfação tem o propósito de avaliar a qualidade do serviço prestado. As informações prestadas serão utilizadas para aprimorar o nosso trabalho. Com sua ajuda, poderemos assegurar serviços de mediação de qualidade para outros cidadãos. Garantimos que manteremos o sigilo quanto à sua identidade e que as informações serão apresentadas em conjunto.

Por favor, responda às questões abaixo:

Nessa ação você é:

Requerente (parte que deu entrada no processo)  
 Requerido (parte que foi acionada no processo)

Você se sentiu pressionado a fechar um acordo?

Sim  Não  Em parte

Você acredita que a mediação contribuiu para evitar conflitos futuros?

Sim  Não  Em parte

Você recomendaria a mediação para outras pessoas?

Sim  Não

Você sentiu que participou da construção da solução?

Sim  Não  Em parte

A mediação terminou em acordo?

Sim  Não  Em parte

Assinale o seu nível geral de satisfação com a mediação:

Muito satisfeito  Insatisfeito  
 Satisfeito  Muito insatisfeito

Com o auxílio da escala abaixo, por favor, avalie os seguintes aspectos:

● Excelente   ● Bom   ● Regular   ● Ruim   ● Péssimo   ● Não se aplica

Mediador A \_\_\_\_\_

Mediador B \_\_\_\_\_

	5	4	3	2	1	0
Apresentação do mediador e das regras gerais da mediação	5	4	3	2	1	0
Auxílio na comunicação com a outra parte	5	4	3	2	1	0
Imparcialidade e neutralidade (não julgar nenhuma das partes, não tomar partido)	5	4	3	2	1	0
Atenção, zelo e preocupação em atender bem a todos	5	4	3	2	1	0
Esclarecimento dos procedimentos seguintes em caso de não haver acordo	5	4	3	2	1	0
Avaliação geral do mediador	5	4	3	2	1	0

Aspectos gerais

	5	4	3	2	1	0
Facilidade de encontrar o local da mediação	5	4	3	2	1	0
Atendimento dado pelos servidores do TJDFT	5	4	3	2	1	0
Tempo de espera para o início da sessão de mediação	5	4	3	2	1	0

A sua imagem do Poder Judiciário melhorou depois da mediação?

Sim  Não  Em parte

Comentários e sugestões quanto ao processo de mediação e os mediadores:

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Agradecemos sua colaboração!  
Informações no e-mail: [qualidade.nupemec@tjdft.jus.br](mailto:qualidade.nupemec@tjdft.jus.br)  
Por favor, deposite este formulário na urna de avaliações.

## ANEXO 4 – TRECHO DO RELATÓRIO ESTATÍSTICO DE ATIVIDADES – ANO 2017

### ATENDIMENTO PRÉ-PROCESSUAIS NOS CEJUSCS

A conciliação pré-processual é realizada entre as partes que têm interesse em realizar uma sessão de conciliação antes do ajuizamento da demanda no Poder Judiciário. Esse tipo de conciliação pode ocorrer por pauta concentrada ou pauta convencional, a pedido de qualquer das partes.

Gráfico 4 | resultados das sessões de Conciliação pré-processuais 2015-2017



Em 2017, ocorreram sessões de conciliação pré-processuais em dez CEJUSCs, detalhados a seguir:

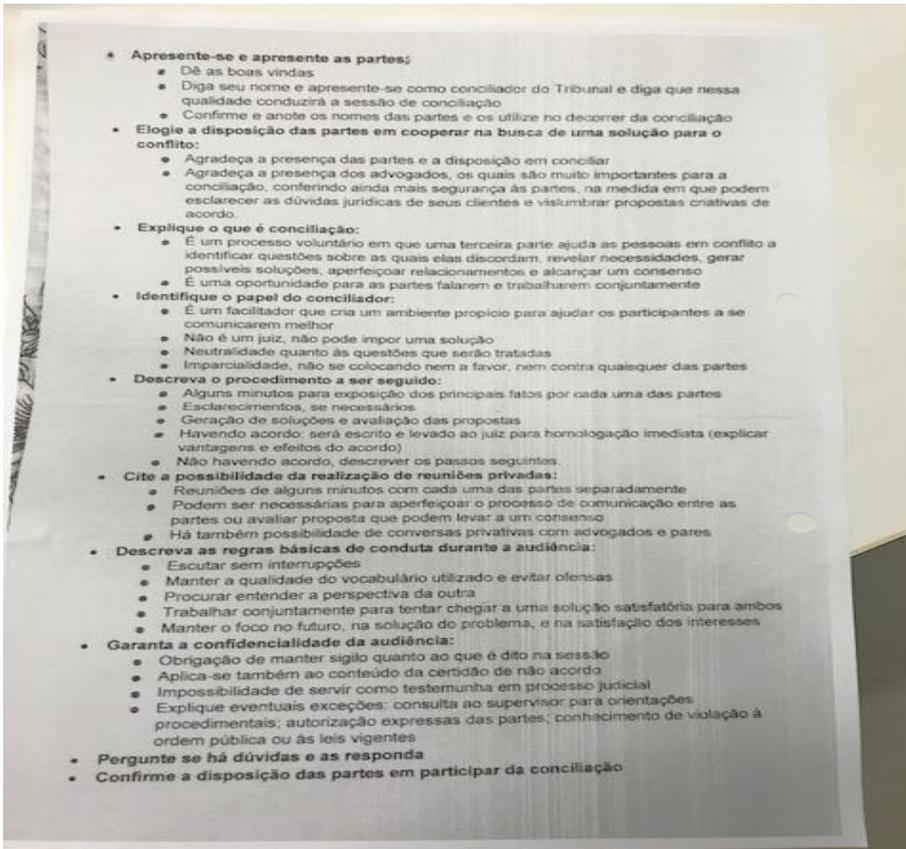
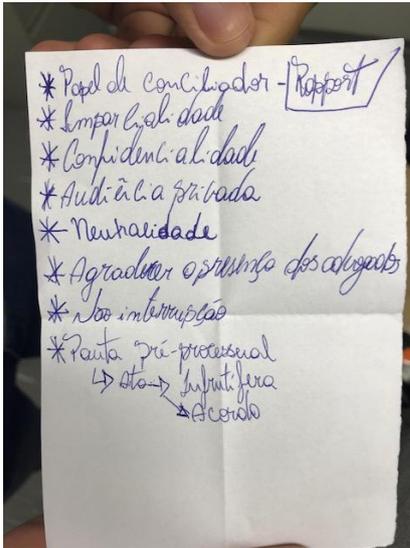
UNIDADE	DESIGNADAS	REALIZADAS	REMARCADAS	ACORDO	VALORES HOMOLOGADOS	PESSOAS ATENDIDAS	TAXA DE ACORDO
CEJUSC-BSB	2.944	211	17	135	R\$ 4.255.713,82	3.251	69,6%
CEJUSC-CEJ	33	23	-	18	R\$ 18.315,35	58	78,3%
CEJUSC-EMA	1	1	-	1	R\$ 1.500,00	5	100,0%
CEJUSC-GUA	8	4	-	4	R\$ 10.394,30	11	100,0%
CEJUSC-JEC-BSB	30	23	4	6	R\$ 0,00	23	31,6%
CEJUSC-PAR	777	371	2	208	R\$ 276.905,21	1.187	83,7%
CEJUSC-SAM	19	4	-	2	R\$ 13.300,00	8	50,0%
CEJUSC-SAO	24	5	-	5	R\$ 56.182,00	53	100,0%
CEJUSC-SUP	850	592	184	202	R\$ 12.620.508,66	3.274	49,5%
CEJUSC-TAG	154	78	-	71	R\$ 4.697.213,23	218	91,0%
NUPEMEC	3.072	391	33	146	R\$ 6.973.770,19	789	40,8%
POSTO-IDF	3	1	-	1	R\$ 2.396,07	5	100,0%
POSTO-UNICEUB	35	21	6	7	R\$ 134.108,98	35	46,7%
<b>Total</b>	<b>7.950</b>	<b>1.725</b>	<b>247</b>	<b>906</b>	<b>R\$ 29.060.308,81</b>	<b>8.917</b>	<b>61,3%</b>

Tabela 12: Resultados sessões de conciliação pré-processuais, por centro, em 2017 | Fonte: NUPMEC/TJDFT  
Nota: os dados aqui apresentados podem sofrer variações em virtude da retificação dos CEJUSCs ao longo do tempo.

As conciliações pré-processuais apresentam elevadas taxas de acordo. Entretanto, é importante ressaltar que, diante da elevada taxa de ausência (sessões realizadas/sessões designadas),

o NUPMEC tem buscado estratégias de trabalho junto às instituições parceiras, com intento de reduzir a taxa de ausência e de, por conseguinte, ampliar o percentual efetivo de acordos.

## ANEXO 5 - ROTEIROS DE CONCILIADORES ATUANTES NOS CEJUSCS



## ROTEIRO DA DECLARAÇÃO DE ABERTURA – CONCILIADOR

### ⊗ Apresente-se e apresente as partes

- *Dê as boas-vindas (com sorriso no rosto!)*
- *Diga seu nome e apresente-se como conciliador do Tribunal e diga que, nessa qualidade, conduzirá a sessão de conciliação.*
- *Confirme e anote os nomes das partes e os utilize no decorrer da conciliação.*

Antes de dar início à conciliação propriamente dita, é recomendável que o conciliador dê as boas-vindas a cada uma das partes presentes.

O conciliador se apresenta, apresenta os supervisores e observadores presentes (indicando que estão ali para observar seu trabalho). A presença dos supervisores e observadores que estejam em estágio supervisionado dispensa permissão por decorrer de suas funções e da prevalência do interesse público. Solicita a identificação das partes e advogados e pergunta como todos gostariam de ser chamados. Cordialidade e intimidade deverão se adequar à vontade das partes durante o processo. Deve, então, anotar o nome de cada uma das partes em seu bloco de anotações, a fim de evitar futuros – e graves – empecilhos durante o processo. Afinal, deve-se evitar uma situação em que a parte perceba que o conciliador se lembrou do nome de uma das partes e se esqueceu do da outra.

### ⊗ Elogie a disposição das partes em cooperar na busca de uma solução para o conflito

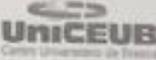
- *Agradeça a presença das partes e a disposição em conciliar.*
- *Agradeça a presença dos advogados, os quais são muito importantes para a conciliação, conferindo ainda mais segurança às partes, na medida em que podem esclarecer as dúvidas jurídicas de seus clientes e vislumbrar propostas criativas de acordos.*

Antes de iniciar a explicação do processo em si, é comum apresentar algumas palavras de destigmatização ou amenização do ambiente, como foi visto no item *rapport*. Alguns conciliadores conversam sobre o tempo (e.g. "esse frio não está fácil, não é verdade?"), outros sobre o trânsito (e.g. "tiveram dificuldade para achar estacionamento?") outros ainda optam por elogiar o esforço de cada uma das partes de tentar resolver seu conflito. (e.g. "agradeço a presença de todos, pois sei que não é tão fácil sentar para conversar sobre essas questões que os trouxeram aqui").

Além disso, deve o conciliador abordar a participação e o papel do advogado, se houver necessidade. Desde o início, cabe ressaltar que o emprego de um esforço no intuito de resolver as questões dos clientes presentes na conciliação se mostra essencial à eficiente atuação da advocacia na conciliação.

## ANEXO 6 - MODELO DE CARTA-CONVITE

 **TJDF** Poder Judiciário da União  
TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO DISTRITO FEDERAL E DOS TERRITÓRIOS

 **UnICEUB**  
CENTRO UNIVERSITÁRIO DE BRASÍLIA

**CONCILIAÇÃO/MEDIAÇÃO**

Prezado(a): Rebeca Pereira Lustosa  
Referência: Carta convite nº 04/2018.

O UnICEUB e o TJDF firmaram parceria que permite buscar solução rápida e amigável para as questões, através da participação direta das próprias pessoas envolvidas, com o auxílio de um facilitador e sem a necessidade de um processo judicial.

Os assuntos a serem abordados na sessão agendada abaixo se referem a um processo de regulamentação de guarda e visita e outros temas de interesse em comum.

A sessão será conduzida por profissional qualificado e autorizado pelo Tribunal, com os conhecimentos necessários para atuar com êxito e rapidez. Anote a data da sua sessão:

DIA: 29/05/2018  
HORA: 14h00min

Local: CEJUSC-UnICEUB  
Setor Comercial Sul, quadra D1, Ed. União, 4º andar,  
Telefone: (61) 3966.1639

A parte requerente da audiência de Conciliação é o Sr. Davi Silva Melo.

Por favor, traga o original e a cópia dos seguintes documentos:

- RG;
- CPE;
- Contracheque ou comprovante de rendimentos;
- Comprovante de residência;
- Demais documentos que entender importantes à solução da questão.

Brasília, 08 de maio de 2018.  
Cordialmente,  
CEJUSC-UnICEUB - Centro Judiciário de Solução de Conflitos e Cidadania  
UnICEUB

## ANEXO 7 - ABERTURAS DAS SESSÕES DE CONCILIAÇÃO - PALAVRAS INICIAIS DOS CONCILIADORES

Audiência 1: "Estamos numa audiência de conciliação...vou fazer uma breve introdução para situar, apresentar o contexto dessa ocasião. A conciliação é uma oportunidade, voluntária, que as partes, vocês, tem de construir um acordo juntos, sem a intervenção de terceiros, que seria um juiz impondo uma decisão. Então, aqui, somos facilitadores do diálogo, vamos tentar entender o caso e ajudar a Sra. a encontrar a melhor solução para as dívidas...não somos juízes, não podemos impor decisões, não podemos sequer dar pareceres ou opiniões...somos regidos por três princípios, neutralidade e imparcialidade, nós não tomamos partido...confidencialidade, ou seja, tudo que for dito aqui não vai sair daqui..."

Nessa audiência tem algumas regras de conduta que se deve observar. A primeira delas é "escutativa", escutar ativamente o que o outro tem a dizer, esperar ele terminar de falar para trazer seu ponto de vista, isto é, evitar interrupções, manter um linguajar adequado à ocasião...há possibilidade também de fazer audiências privadas, ou seja, se alguma das partes não se sentir confortável de falar alguma coisa na frente da outra a gente faz audiência privada...há possibilidade de fazer ligações, caso alguma das partes precise falar com algum superior ou algum conhecido, pode sair tranquila para falar...Então, sintam-se à vontade e vamos iniciar com o relato de alguma das partes...Queria também deixar claras as vantagens do acordo, pois teremos algo mais célere e, além disso, será um processo menos oneroso...e vocês têm o poder de decidir...Antes de iniciar, queria também fazer a observação de que se a Sra. [devedora] quiser consultar advogados sobre alguma dúvida jurídica, aqui mesmo no Uniceub há advogados, nós chamamos algum advogado disponível para que a Sra. tire suas dúvidas...Então vamos começar os debates..."

Audiência 2: "[Pede a identificação das partes]. Posso te chamar de Gabriela mesmo? [pergunta isso à representante da empresa]. Bom dia novamente, eu sou Eduardo...nosso papel aqui como conciliador é facilitar o diálogo, a gente não tá aqui para julgar nada...isso é a conciliação, é um processo voluntário onde vocês se dispõem...aqui a gente aproveita para agradecer a própria vontade de vocês de tentar resolver o problema...nós somos regidos aqui por três princípios, imparcialidade, neutralidade e confidencialidade, então tudo que acontecer aqui...não vai sair daqui. Sobre a sessão aqui mesmo, a gente pede algumas regras básicas, que nem precisaria pedir, né...não interromper o outro, manter o vocabulário adequado...Nós podemos ter aqui dois resultados: pode ser registrada ata de "infrutífera" se não chegarmos a um acordo...aí, enfim, ainda não há um processo, mas provavelmente surgirá...ou um acordo que também será registrado em ata...também existe a possibilidade de sessões privadas, se a gente achar que deve falar com alguma das partes em separado, mas a outra parte também terá esse direito...é isso...alguém tem alguma pergunta?..."

Audiência 3: "Antes de mais nada eu vou fazer nossa abertura, né, que é nosso ato formal para que a gente dê por aberta essa sessão...bom, gente, essa audiência é de conciliação, né...é uma oportunidade que a gente tem de entrar em contato e tentar entender o que até agora não foi possível...a minha função como mediador é apenas viabilizar, tentar facilitar essa comunicação, para fazer os senhores identificar em conjunto quais são os principais interesses que estão envolvidos aí na questão, para que a gente possa buscar vias alternativas independente das jurídicas que já tenham sido apontadas, para contemplar o interesse de todos, ok? Essa é a função da conciliação...para isso, eu vou me manter neutro, imparcial, em relação a todos os pontos controvertidos, sem expressar qualquer opinião...simplesmente eu vou cumprir esse papel de facilitar a comunicação...a confidencialidade também é um ponto importante que eu devo ressaltar, que, em razão dela, tudo que for conversado aqui está sob o mais absoluto sigilo...isso é justamente para os Srs. ficarem bem à vontade em relação ao que possam falar aqui, que possa produzir provas contras os Srs., isso aqui é vedado...eu também sou vedado a participar como testemunha em eventual ação judicial entre vocês...a única exceção é se houver aqui cometimento de crime, aí essa confidencialidade é quebrada...nossa sessão também ela

prima pela informalidade, então esse é o momento de a gente tentar se desapegar do formalismo, do juridiquês e tentar buscar exatamente aquilo que importa para a gente, visualizar o que está sendo necessário para a gente alcançar nossos objetivos, de acordo com nossos interesses, com foco sempre prospectivo, independente do que já aconteceu até agora, vamos olhar pro futuro...vai durar em torno de 40min nossa sessão, essa é a expectativa, se tiver necessidade de se prolongar um pouquinho a gente prolonga...possivelmente, eu posso pedir para falar em particular com os Srs., aí vou pedir para outra parte aguardar enquanto eu falo com uma parte, a outra fica aguardando lá fora, aí depois eu faço a mesma coisa...os Srs. também, se tiver interesse em explanar, em explicar melhor algo, para que eu entenda melhor e possa ajudar também essa comunicação se fazer da melhor maneira possível, os Srs. podem solicitar essa conversa individual também...ligações telefônicas, caso sejam necessárias, os Srs. podem pedir um tempo para fazer uma ligação, para falar com alguém que não esteja aqui e que possam auxiliar os Srs. a tomar algum tipo de decisão...bom, a confidencialidade também se estende a nossa ata...se a gente tiver um acordo, a gente vai detalhar o máximo possível, para que tudo seja escrito de forma bem minuciosa, para não restar dúvida...por outro lado, se não for possível chegar a um acordo, a gente simplesmente vai mencionar que não houve acordo, independente do que for oferecido ou negado, nada disso constará na ata caso não haja esse acordo...a minha expectativa em relação às partes é que os Srs. possam, para manter uma conversa sadia, respeitosa, usar um palavreado adequado para nossa situação aqui, buscando sempre condições que possam contemplar os interesses dos Srs., independente dos apelos às formalidades e questões jurídicas...então, no momento em que uma parte tiver a palavra, eu peço que a outra parte ouça atentamente, em silêncio, e se tiver alguma necessidade de fazer algumas anotações para não esquecer e vir a comentar quando estiver na sua vez, podem usar as canetas e os vários papéis que estão aqui no centro da mesa, isso é muito importante para que o desenvolvimento da nossa sessão, caso isso seja quebrado, a nossa sessão tende a não ser produtiva e o tempo estará sendo, de certa maneira, desperdiçado...eu só peço que os celulares fiquem no silencioso para evitar a dispersão...e, no mais, eu só tenho a perguntar se os Srs. entenderam, se concordam em continuar sob essas regras e o nosso critério é começar pela parte que trouxe o caso aqui para o âmbito do Poder Judiciário...se não me engano, foi o banco (nome do banco) que trouxe essa pauta pré-processual, significa que não há ação judicial ainda em curso, o tribunal de justiça está abrindo a estrutura para que vocês possam ter um ambiente aberto para conversar...então a palavra está com o banco..."

Audiência 4: "Boa tarde, eu sou (nome do conciliador), conciliador aqui do tribunal, inicialmente quero fazer umas observações sobre a conciliação. Isso é um processo voluntário...se eventualmente vocês tiverem alguma composição isso é entre vocês, meu papel aqui é de facilitador da comunicação...e essa audiência é regida por três princípios básico: imparcialidade, neutralidade e confidencialidade...ou seja, eu não vou tomar partido de nada que aconteça aqui, nem vou emitir juízo sobre o mérito...quanto à confidencialidade, eu não vou constar em ata aqui nenhuma proposta que seja feita, até para que vocês tenham mais margem para negociar...eu não posso servir de testemunha a não ser que aconteça algum crime aqui dentro...e seu eu achar necessário a gente pode realizar audiências individuais...e eu peço que nessa audiência mantenham um vocabulário adequado, não interromper a outra parte e, acima de tudo, manter o respeito aqui dentro...o pessoal do banco quer trazer as questões do caso?"

Audiência 5: "Bom dia, meu nome é (nome da conciliadora)...vamos explicar um pouquinho do que é a conciliação? Conciliação é um processo voluntário em que uma terceira parte ajuda a identificar algumas questões, revelar possíveis necessidades e reconstruir relacionamentos que possam ter sido quebrados...eu não sou juíza, sou apenas uma facilitadora da comunicação de vocês...a nossa sessão dura em torno de 40min, podendo se estender um pouquinho mais ou menos...a gente pode fazer com vocês sessões individuais para esclarecer algumas questões que não tenham ficado claras na sessão conjunta...em caso de acordo a gente redige o acordo nos termos em que vocês acordarem...em caso de não acordo, é um pré-processual, né? Então seguem-se os ritos normais...nossa audiência é confidencial e a gente tem também o dever de ser imparcial...se em algum momento vocês perceberem que está faltando essa imparcialidade, nos avisem para que a gente retome e a gente pede para qu07

vocês fiquem à vontade para de repente falar de questões que a princípio pareçam que não estão envolvidas, mas que podem ajudar a solucionar...vamo dar início...”

Audiência 6: "(...) nossa sessão é confidencial, nada do que acontecer aqui poderá ser levado a um futuro processo como prova...nosso dever como conciliadoras é ser imparcial...se em algum momento vocês identificarem a quebra da imparcialidade, peço que avisem para que a gente retome...não somos juízas, apenas facilitadora da comunicação de vocês...e a conciliação é um processo voluntário em que uma terceira parte ajuda na identificação de algumas questões e a estabelecer a comunicação que possa ter sido quebrada em algum momento...só ressaltando que há possibilidade também da gente solicitar, em algum momento da sessão, sessões individuais, conversando separadamente com as partes, depois a gente reúne e prossegue...em caso de acordo a gente redige nos termos em que ambas as partes acordarem...em caso de não acordo, segue-se os trâmites normais de um pré-processual...a gente pede também que no momento de fala de uma parte a outra respeite e preste atenção, pois às vezes contém na fala do outro a solução para o nosso litígio...vocês concordam em participar nestes termos da nossa conciliação? Vou começar dando a palavra Dona (nome da parte devedora), só para escutar...o que te trouxe aqui hoje?”

## **ANEXO 8 - PALAVRAS INICIAIS DOS REPRESENTANTES DAS EMPRESAS**

Audiência 1 - representante da empresa: "Bom dia, eu me chamo (nome)...a gente já vem fazendo essas audiências de conciliação com outros clientes e a gente sempre procura resolver toda e qualquer pendência sempre de uma forma que fique confortável tanto para nossos clientes quanto para nós, porque não adianta nada a gente chegar e tentar impor uma determinada quantia e o cliente não conseguir honrar [devedor interrompe e diz que até hoje não conseguiu pagar porque não tem condição, pois tem gente que deve porque é sem vergonha, mas não é o caso dela]...e hoje a gente tem de ser mais flexível por conta dessa situação do país, de crise, né? E a gente tá aqui hoje justamente para tentar resolver essa situação" [Conciliador faz perguntas sobre a quantia devida, época da dívida, aí a parte devedora ressalta que não é bom para ela essa dívida, que está com nome sujo e que queria ver o que poderia ser feito hoje, que não é intenção dela não pagar, que vai pagar...]

Audiência 2 - representante da empresa: "Eu sou (nome)...estou representando a escola (nome da escola), a gente tem um débito referente ao ano de 2016 de contrato de prestação de serviços, né...eram dois alunos...e, como a gente conversou inicialmente, a gente tá aqui para resolver essa questão da melhor forma e, também, quando a gente abre essa questão do pré-processual a gente fica bem mais flexível com possíveis acordos, descontos para pagamento...então a gente tá aqui para resolver toda essa situação tanto para nossos clientes como para nós enquanto empresa...[depois inicia apresentando os valores de débito e o debate segue]"

Audiência 3 - representante da empresa: "Meu nome é (nome do representante), sou gerente da agência "x" do banco (nome do banco)...eu venho aqui em nome da superintendência do DF, nós fizemos essa pauta pré-processual para trazer os clientes aqui, né, para...assim...primeiramente, a intenção do banco e a dos clientes que vem aqui eu entendo que seja a mesma, né, porque eu entendo que numa pauta pré-processual se o cliente veio ele tem algum interesse em negociar e o banco está aqui para isso, também...os dois para negociar pré-processualmente, né...entender o que aconteceu, entender se existe alguma proposta antes de ajuizar [ação]...eu vim aqui em nome do banco justamente para isso, pra trazer a questão e, de repente, a gente se encontrar em um ambiente diferente [referindo-se ao CEJUSC] e também com um interlocutor diferente [pois não é o mesmo gerente que trata da conta dela], eu vim aqui em nome do banco para entender qual a situação, saber o que aconteceu e o que é possível fazer a partir de agora para a gente resolver essa situação...[a parte devedora interrompe dizendo que já há outros dois processos ajuizados, tendo o representante do banco afirmado que sabe disso, mas que está com autorização para celebrar acordo de tudo, inclusive das dívidas em que já existe processo ajuizado...ressalva que sabe que o problema é de algum tempo já e está ali para demonstrar que o banco tem interesse em acordo e que, mesmo que não seja possível resolver esse problema antigo na audiência, quer abrir esse canal de conversa com a parte e que, muitas vezes, a parte não teve essa abertura para dizer sua situação, quanto pode pagar, se possui alguma garantia para dar]...

Audiência 4 - representante da empresa: "Meu nome é (nome do representante), eu sou funcionário do banco (nome do banco), estou aqui na qualidade de preposto para trazer a oportunidade de fazer um acordo que fique dentro da sua capacidade [referindo-se ao devedor], para quitar ou manter as suas dívidas dentro do seu orçamento, né? Então, você foi convidada e teria alguma coisa em mente? Alguma prestação que caberia no seu orçamento, algo que a gente poderia utilizar como parâmetro para tentar fechar um acordo e sair com a situação resolvida? [a parte devedora diz que quer ouvir o que eles têm a propor, que ela tem dois consignados, que já tentou resolver no banco, mas pedem pagamento à vista e ela não tem condições...]

Audiência 5 - representante da empresa: (Não houve fala inicial, pois o caso já havia sido resolvido antes e a audiência havia sido marcada antes de o devedor ir no banco e resolver a questão...o representante do banco, mesmo assim, agradeceu a presença do cliente e disse...ainda disse que quer

que o cliente continue sendo cliente do banco)

Audiência 6 - representante da empresa: (quem começou falando foi a devedora, pois assim as conciliadoras conduziram. Ela relatou os valores das dívidas. As conciliadoras perguntaram se o advogado que a acompanhava tinha algo a acrescentar e ele mencionou questões jurídicas de como os tribunais decidem no caso da sua cliente, dando a entender que a situação seria favorável a ela. Dai, iniciou a fala o representante do banco). “Eu não estou aqui como um advogado. Eu to aqui para a gente tentar entrar num acordo mesmo, pois é interesse do banco a regularização e da Sra. também, né? Eu verifique aqui...”

## **ANEXO 9 - ENTREVISTAS COM OS CONCILIADORES**

Conciliador 1: "A gente fez um curso, oferecido pelo TJ, né? Com a (nome da profissional que ministrou), né? Foi duas semanas direto, durante as férias, né? E...no período da noite...eram aulas expositivas...estou no 8º semestre [do curso de direito]...meu primeiro curso é Direito. [Sobre o material do curso] Tinha um manual de conciliação que a (nome da profissional que ministrou) passava...ela não passou muito para a gente ler, mas a gente poderia ler...nele tinha vários exercícios e muita teoria também. Então tinha conteúdo para ler, mas a gente não precisou muito, porque foi tudo feito em sala. Conflito é quando duas pessoas ou mais têm interesses divergentes sobre uma mesma coisa, né? A conciliação é uma forma de facilitar o diálogo, eu acho...facilitar o diálogo entre essas duas pessoas que estão totalmente divergidas...porque, às vezes as pessoas têm interesse num objeto, mas um objeto pode não interferir no outro...por exemplo, aí é um exemplo que a gente tem no curso, até...é um exemplo esdrúxulo, mas didático: a gente tem uma laranja, duas pessoas querem a laranja, mas uma quer para fazer suco e a outra só para pegar a casca...então, assim...você pode pegar a mesma laranja e dar para os dois...didaticamente é assim, às vezes o mesmo objeto pode servir para os dois, sem prejudicá-los. [Sobre a participação em pauta pré-processual e o que pensa] A gente já fez sim outras [além da que foi observada no dia]...acho muito boa, porque é um adiantamento de vida, é mais célere, é mais vantajoso para as partes economicamente, né? Sinceramente, acho que deveria ser muito mais utilizado, porque, uma vez estando no Judiciário, fica uma coisa bem desgastante emocionalmente...enfim, aquilo que todo mundo sabe, né? É aquela ideia, né...eu acho que antes você tá prevenindo algo, um processo moroso, custoso...[Sobre o CEJUSC e inovação] O CEJUSC é uma boa ferramenta para facilitar conciliações e evitar um maior número de processos...acho que é uma boa inovação...não acho difícil o serviço não, porque, primeira, para prestar o serviço você tem de ter o curso, o curso é de fácil acesso, eu acho...é tranquilo de fazer, qualquer um pode fazer...uma vez feito, a gente tá aqui nesse espaço aqui...não precisa ser um espaço específico, pode ser feito em qualquer lugar o CEJUSC...o espaço é fácil de se achar. Você se capacitar como conciliador eu também acho que é acessível...então...acho que não tem muitas dificuldades. [Sobre se já observou audiências em varas judiciais e se percebeu diferença com o CEJUSC] Muita diferença...primeiro que, ao meu ver, nas audiências no Judiciário diretamente, de instrução e tal...eu acho que os advogados já vêm polarizados, muito querendo defender o seu e ali não existe a ideia do mediador, do conciliador para ajudar as pessoas a fazer pensarem fora da caixa, abrir a cabeça...porque às vezes a pessoa já chega com a cabeça fechada, "eu quero isso", então não tem a figura do conciliador para tentar fazer esse meio campo, para tentar facilitar o diálogo...agora aqui, numa audiência de conciliação, o objetivo é esse, né? Fazer as pessoas evitarem ir para o outro ponto...da audiência de instrução...ali, o juiz já chega e já põe as leis, né? Aqui, tem um pouco mais de tempo, então dá para conversar melhor, eu acho..."

Conciliador 2: "Essa é minha primeira graduação e estou no 8º período. [Sobre o curso de formação] A gente fez o curso do CNJ, oferecido pelo pessoal aqui do Uniceub, né? A (nome da profissional que ministrou) foi nossa instrutora, ela é capacitada pelo CNJ para o curso...se não me engano, foram 2 semanas de curso, foi excelente. Foram aulas...foi bastante variado, a gente teve aulas expositivas, que é na sala de aula, usando de slides, a gente tinha o manual de conciliação do CNJ, então a gente ia aprendendo alguns conceitos, aprendendo as técnicas, a gente também fez muitas dinâmicas para tentar tirar aquela visão polarizada da mente, né? Então, a gente aprendeu a se portar com linguagem não violenta, comunicação não violenta...a gente aprendeu a usar os termos e palavras certas que um conciliador neutro deve usar...toda essa parte de conduta também...a gente teve muitas simulações de conciliação também...por exemplo, tinha dias que a gente fazia só as simulações, fazendo na prática o que a gente aprendeu na teoria. [Ideia sobre o que é conflito e como deve ser a conciliação] Conflito vai muito da ideia da lide, a gente tem as pretensões resistidas...eu acredito que conflito seja um resultado natural das relações humanas...então, nasce um conflito sempre que duas pessoas não concordam com alguma coisa. Eu acho que um dos principais pontos de partida do conciliador é saber o que é o conflito, né? Ter essa noção de que conflito é algo natural e deve ser resolvido da melhor

maneira possível...eu acho que o conciliador deve auxiliar na resolução desse conflito de uma maneira muito tranquila, deve trazer às partes a noção de que não há necessidade de você polarizar...então...tentar estimular as partes a deixar a posição dela...às vezes uma pessoa está muito firme naquilo que ela pensa, ela não abre mão...aí a gente tenta estimular ela a tirar a visão um pouco do eu e visualizar o conflito como um todo, olhar a outra parte, se colocar no lugar do outro...estimular elas a pensar em alternativas...por exemplo, nessa última audiência a gente perguntou várias vezes: "como é que fica melhor para você? Qual o valor que fica legal?", então eu acho que o conciliador faz muito isso: estimular as partes a resolver os próprios problemas. [Sobre a pauta pré-processual] Eu acho fantástica...porque as vantagens são inúmeras...a gente sabe que o Judiciário traz um transtorno muito grande para as pessoas que vão lá...claro que eu to falando de uma maneira super genérica, né? Ééé...mas aqui, por exemplo, elas não tem o desgaste de ter de entrar em contato com um advogado, de ter de arcar com as custas processuais, de ver a lide se desenvolver por anos a fio...elas têm a chance de construir elas mesmas o acordo, o poder de mudar...eu acho, assim, que é super efetivo, que é uma ferramenta muito boa para a gente quebrar a cultura da litigiosidade que a gente tem no país, a cultura da sentença, né? Eu acho que também é bom pro Judiciário porque a gente vai estar dando uma desafogada a longo prazo. [Se considera o CEJUSC uma inovação dentro do Judiciário] Eu acho...e a inovação começa no momento em que o Judiciário resolve montar uma estrutura para isso...tirar do orçamento e se dispor a gastar dinheiro do tribunal e montar uma estrutura pro CEJUSC, investir numa estrutura, investir em salas, na capacitação dos profissionais em conjunto com o CNJ...eu acho que é uma inovação no pensamento, na postura..."vamos resolver o problema também por meio da conciliação?"...[Se acompanhou audiência de conciliação ou instrução em vara judicial] Olha, eu nunca acompanhei, não tenho essas experiência."

Conciliador 3: "O semestre que to na faculdade?10°. Fiz o curso, que é válido para o TJ, mas é oferecido pelo próprio Uniceub, aqui. O curso foram 2 semanas, cada dia acho que eram 4 horas...então foram 40h...A primeira parte é mais expositiva, mas com algumas dinâmicas e tal...na segunda semana a gente foi muito para a parte prática, fez várias simulações, meio que parou de ter aula mesmo...[sobre leituras] Muito pouco eu li...o manual de conciliação, algumas partes...mas eu realmente, pessoalmente falando não tive o interesse, pequei um pouco de não procurar...[Sobre ideia do que é conflito e como deve ser uma conciliação] O conflito para mim é quando há uma divergência de interesses, né? Acha que tem o direito e outro talvez não concorde exatamente com aquilo...porque, por exemplo, a gente acabou de assistir um [uma audiência] que para mim não existia nenhum conflito, precisava nem ter chegado aqui...e a conciliação é um pouco daquilo que eu falo em todas as declarações de abertura, é mesmo facilitar esse diálogo, essa comunicação...porque, por mais que a gente registre uma ata de infrutífera, me parece que, assim, num termo amplo pode haver uma conciliação...[Sobre o papel do conciliador] Eu não me considero um conciliador totalmente pronto, eu sou um conciliador em formação...o conciliador mesmo ele tem de saber, assim, tem que saber conduzir bem, sem demonstrar nenhuma predileção por uma das partes...ele tem de passar confiança de que ele está tentando ajudar as partes do mesmo modo, imparcialmente, de maneira neutra. [Sobre a pauta pré-processual] Ah, eu acho boa, né? Porque a gente acabou de ter um exemplo claro de uma coisa de que poderia ser mais um caso que iria deixar nosso sistema mais lotado, sendo que não tem necessidade...às vezes uma conversa assim, a gente resolve...então acho que é válido...[Sobre a ideia de inovação e se o CEJUSC é iniciativa inovadora] Eu acho que é, por tudo que já disse...acho que realmente tem utilidade...e eu acho que, assim...o que precisa para crescer mais é valorizar o conciliador...a partir do momento em que o conciliador deixar de ser voluntário, talvez mude até o respeito como os outros o vêem...porque, assim, às vezes o advogado pensa, assim...pô, o conciliador pode ser qualquer um..."

Conciliador 4: "[Sobre o curso de formação] Então, eu fiz a formação em conciliação, primeiro, é um curso teórico de, salvo engano, 40h...e aí, depois, a parte supervisionada, que é a parte prática, que é um estágio de cerca de 40 ou 60h, cada dia que a gente vem aqui vale por 4h...então, se fosse de 40h, seriam 10 dias...e a gente fica sob supervisão de instrutor que é instrutor pelo CNJ, que fazem os ajustes da nossa atuação...aí você se forma conciliador, é nomeado pelo TJ...aí sai sua portaria 112

nomeação e você passa a atuar...eu tenho um ano de atuação como conciliador que completei em maio, agora...aí em maio agora eu fiz um outro curso de mediação, que é parecido com o primeiro, só que é um pouco mais aprofundado, aí esse curso tem 80h de estágio supervisionado, agora que eu vou começar a cumprir esse ano...eu sou voluntário, não sou estagiário [do TJ] não...porque eu trabalho, eu sou servidor público no executivo e, uma vez por semana eu venho aqui, durante uma tarde, cumprir esse voluntariado...[Sobre a formação acadêmica] Eu já me formei em história e, mais recentemente, terminei o curso de direito. [Ideia do que é conflito e como deve ser uma conciliação] Eu vejo o conflito como uma situação em que os envolvidos ainda não conseguiram visualizar o caminho para atender os seus interesses...é uma situação em que existe um caminho, mas as partes ainda não conseguiram enxergar...uma conciliação seria nesse sentido, de tentar auxiliar as partes a encontrarem esse caminho que possa atender aos interesses dos envolvidos...que elas, por si mesmas, sem que a gente, por mais que a gente já visualize algum tipo de solução, a gente procurar não interferir na decisão das partes, a gente tenta estimular que elas tenham as ideias e se sintam donas da solução que foi encontrada. [Sobre a pauta pré-processual no CEJUSC] É bom porque você desafoga o Judiciário...e o que eu posso observar aqui em audiências pré-processuais, as partes saem daqui satisfeitas...com uma negociação bem feita e com o acordo redigido e, aí, com isso, são menos processos judiciais. [Sobre inovação e CEJUSC] É uma inovação que já está deixando de ser tão nova assim...já vem de muito tempo essa ideia de buscar a solução com métodos alternativos de resolução de conflitos...e no Judiciário mesmo já tem mais de 10 anos que isso já vem sendo desenvolvido...e o que eu vejo, ainda hoje, é que, após esse tempo, ainda existe um esforço para ser melhorado, para ser ampliado...e eu acho muito válido, porque a gente tem visto resultado tanto na esfera pré-processual, como na esfera processual...a gente vê processos que já estão nos tribunais superiores e retornam para cá, porque ainda não se chegou a uma solução e aí, retornando aqui, as partes acabam tendo uma ideia que possa contemplar elas e o processo é finalizado. [Se já participou de audiência em vara judicial] Já...já havia participado como interessado, como parte em juizado especial...seria um CEJUSC do juizado especial...eu já participei no âmbito do juizado especial de audiência com o juiz também, mas a maioria que eu participei foi como conciliador voluntário...a diferença é grande...a minha ideia de antes de ter acesso a esse universo era que o que acontecia era você chegar e direto perguntar se tem proposta, se trouxe proposta...e isso era direcionado pelos próprios conciliadores...eu percebi que a atuação era bem limitada, na época em que eu participei...eles não tinham preocupação de passar para as partes como funciona a mediação, todos os princípios, as técnicas que a gente tenta adotar aqui, os benefícios...o que eu fiz na sessão de hoje, de certa maneira. Eu acredito que hoje já tenha mudado, já esteja de acordo com esse padrão, mas não tenho certeza. [Sobre as razões do voluntariado] O que me move é o crescimento pessoal, porque a prática disso ela impacta na minha vida pessoal, na minha família, no meu trabalho, na minha vivência como cidadão...e uma outra questão também, importante para mim, é obter a prática jurídica depois de formado no curso de direito, para poder fazer concursos da área jurídica que exigem a prática jurídica...como eu não posso advogar, essa é a alternativa que eu tenho."

Conciliador 5: "[Formação] To ainda no curso, já fiz as 40h, mas ainda não fiz as 60h...O curso [teórico] foram 2 semanas, 40h. To no 9º período [da faculdade]...Direito é o primeiro curso que eu faço...Sou estagiário do tribunal...[Ideia do que é conflito e como deve ser uma conciliação] Olha, eu acho que o principal papel do conciliador é tentar fazer as partes se entenderem, assim, no quesito de...muitas vezes a gente vê uma audiência aqui em que a parte vem aqui e diz "pô...por que você não foi lá conversar comigo? Se tem esse ponto, eu não tava sabendo disso", tipo...tentar mostrar o outro lado, encaixar eles assim, mostrar o contexto da outra parte, pra ela...as duas partes entender o ponto de vista do outro...eu acho...isso é fundamental. [Sobre pauta pré-processual] Olha, se eu tenho uma chance de solucionar uma questão antes de virar um processo eu acho que toda tentativa é válida...[Sobre o curso de formação] Olha, ele acrescenta, assim, mostra um esquema, ele traz os pontos para a gente trabalhar...traz as técnicas que a gente tem de empregar no dia a dia, só que cada caso é um caso...tem coisa que você só consegue com a prática...só você tendo vivenciado uma situação parecida...por exemplo, você vê um barraco grande aqui, aí você analisa os pontos que você poderia tentar ter avaliado, que podia ter contornado essa divergência...o curso é excelente, te ajuda

muito a ter uma noção da conciliação, mas eu acho que a prática é fundamental...eu usava o roteiro, mas eu acho que me atrapalha...eu prefiro usar na cabeça...mas, assim, com o tempo você vai entrando várias e várias vezes, aí já ta tudo certinho, a fala já ta meio que decorada na cabeça..."

Conciliador 6: "[Sobre o vínculo, disse ser estagiária do tribunal e estar no 7º período do curso de direito] Na verdade, eu fiz até o 5º [período] de Sociologia da Unb, daí eu parei, fiz um tempo os dois juntos, aí fiquei só com o direito, para poder estagiar. [Sobre a formação, diz que já concluiu o curso de 40h e a prática supervisionada de 60h] Eu to aqui desde abril do ano passado, aí logo que entrei [como estagiária do TJ] eu já entrei no curso...já fui direto do curso. [Sobre ideia do que é conflito e como deve ser uma conciliação] Eu acho que conflito é uma questão entre duas ou mais pessoas, né, em que eles não conseguem enxergar da mesma maneira e isso gera frustração para os dois...aí eles acabam entrando nesse atrito. Basicamente, eu acho que o primeiro de tudo é tentar restabelecer a comunicação, antes de que eles enxerguem o lado um do outro é tentar restabelecer a comunicação para que eles conversem, assim, pelo menos olhando um para o outro...normalmente, acontece aqui de as partes nem olharem, né...e, logo em seguida, quando restabelece essa comunicação, é tentar mostrar o lado um do outro, para que eles consigam enxergar um lado em comum, que vai beneficiar os dois...porque, no Poder Judiciário as pessoas tem muito dificuldade de enxergar que os dois podem ganhar, sempre é alguém vai ganhar pro outro perder...[Se já participou de conciliação no formato de vara] Não...foi o primeiro contato que tive, assim, com essa ideia de solucionar o conflito foi aqui no CEJUSC com a conciliação. [Sobre a pauta pré-processual] Eu acho muito interessante a pauta concentrada, juntamente com esse curso que os prepostos fazem, que pede a pauta concentrada...porque ajuda a eles entenderem que vai beneficiar as duas partes, né...e esse chamado para uma conversa...porque sempre que as partes se encontram é numa posição litigiosa, e aqui não, ainda é uma conversa, ainda é uma oportunidade de tentar resolver...isso eu acho que ajuda muito...e, eu sei que em agências, no caso de banco, é possível ir lá e tentar conversar, mas só que com o facilitador é mais fácil entender que você não tá sendo lesado, parece que passa uma segurança para as duas partes, ter um facilitador que tá aqui apenas para ajudar na comunicação, mas não sai com essa sensação de que cederam, entendeu? [Sobre inovação] Eu acredito que sim, porque, historicamente, no Brasil as pessoas têm muito de desconfiar um do outro e de sempre achar que a melhor solução é o conflito...e isso pesa muito no Judiciário...a quantidade de processos que tem e que podiam ser resolvidos numa conversa, como muitas vezes acontece aqui...com um pedido de desculpas, muita gente já desistiu de uma ação processual...e as pessoas não tem essa oportunidade de sentar, em outros lugares...acho que é essa a questão da inovação...de poder sentar, olhar no olho da outra parte e poder entender o ponto um do outro, sem essa sensação de que alguém ta perdendo, construir juntos uma solução pros dois..."

## **ANEXO 10 - ENTREVISTAS COM OS REPRESENTANTES DAS EMPRESAS**

Representante 1: "[Sobre o curso para representantes de empresa] Foi uma tarde, se não me engano, ou o dia todo...eu achei bom, mas é muito mais voltado para advogados do que pra gente, né, enquanto instituição de ensino...a gente até viu que na classe tinha muitas empresas de advogados...a princípio eu achei que a gente não se enquadraria tanto, pelo fato de ser a única escola do curso que a gente fez...eu acho que me acrescentou muito a forma de como falar com eles...porque, querendo ou não, quando a gente vai falar com uma parte que tá inadimplente, ela sempre fica na defensiva com a gente, né...tendem a ser mais agressivos, mais ignorantes com a gente...e, assim...lá eles ensinavam um caminho para a gente poder entrar de uma forma amigável com eles para conversar e, realmente, isso eu não tinha tanto antes, hoje eu tenho mais "tato" para poder conseguir conversar com eles de uma forma mais gentil, para eles não se sentirem tão ofendidos pelo fato de estar devendo para a gente. [Sobre a função na empresa] Eu sou operadora de receita, eu trabalho na cobrança da empresa, aí eu faço toda essa parte de envio de boletos, cobrança dos inadimplentes, emissão de nota fiscal...toda essa parte financeira de recebimentos e despacho de nota fiscal é comigo...[explica que há outros representantes da empresa que participam das audiências, de outros setores, mas que também fizeram o curso]...[Sobre a experiência em audiências de vara cível ou juizado] Não, só participei dessas...[Sobre a pauta pré-processual] Eu acho que é bom pelo fato de...éééé...esses clientes, esses ex-clientes que a gente chama agora são pessoas que realmente é muito difícil o contato e, assim, quando a gente convoca com essa carta que eles vêem essa questão do TJ, eles ficam mais interessados em procurar para poder resolver, do que quando é uma ligação nossa, uma simples carta nossa para tentar uma negociação...querendo ou não grande parte desses casos eram casos perdidos, aí a gente ainda consegue resgatar o recebimento de alguns deles por esse fato, por essa parceria com o TJ, por esse "pequeno susto", digamos assim, quando eles recebem essa carta e vê que é uma coisa do tribunal...[Sobre melhoria] Eu acho só que podia deixar essa questão de horário aberto, quando houver esses tipos de convocação, falar assim: "Olha, vai ter um representante da empresa de tal hora até tal hora, o Sr. pode ir a qualquer horário", pq acontece muito de o pai [refere-se ao pai do ex-aluno] entrar em contato e dizer "olha, eu não consigo ir no dia, será que a gente pode remarcar", só que esses horários não é a gente que marca, a tabela dos horários já vem direto do tribunal para gente....então eu acho que deixando esse horário mais aberto, eles ficam mais livres de vir a qualquer horário, nas datas estipuladas..."

Representante 2: "[Sobre o curso de formação] Foi uma tarde, nós chegamos lá por volta de 13h e foi até as 18h...eu me lembro que no dia eu fiquei por conta, mas não lembro de que horas começou...não, não...foi o dia todo, porque a gente parou para o almoço...o que eu achei mais interessante de curso é porque ele te dá uma visão comportamental...porque você fazer uma audiência de conciliação, eu acho que tá muito mais atrelado ao seu comportamento como preposto do que propriamente o resultado final, se é frutífera ou infrutífera...ééé...vários temas que foram tratados pela palestrante, no dia...estavam muito relacionados a isso, a de que forma você vai dirigir a palavra, os termos que são ideais de você usar, né...a importância de você perceber qual a situação do cliente e trazer uma proposta que esteja dentro da realidade...porque...senão não seria conciliação de fato, né? Então, eu acho que a mensagem central do curso...além dos procedimentos, porque se falou de todos os procedimentos: apresentação do conciliador, a postura do conciliador...isso é extremamente importante, até a título de experiência, eu já tive audiência aqui que foi extremamente complicada, só que o que estava me dando mais problema era o conciliador, não a parte...eu não sei por que, mas o conciliador, em determinado momento, assumiu a postura de parte e a gente apresentava as opções e o conciliador "mas não tem jeito de fazer isso, de fazer aquilo" e isso atrapalhou...Então a postura do conciliador e algo muito importante...E a postura do preposto também é algo muito importante, a forma de se dirigir, a forma de conversar, porque a parte tá fragilizada...eu tive audiências em que a parte não falou uma palavra, de tão frágil que ela tava...porque ela queria resolver a situação e não sabia como...e a gente na qualidade de preposto tem de perceber essas notas, né...perceber essas situações e, daí por diante, conduzir a conciliação, obviamente, sempre buscando a efetividade...o

curso trouxe isso de forma muito clara, muito interessante...[Sobre a função na empresa] No banco, eu sou escriturário...[diz que nunca atuou como preposto em audiência em formato de vara cível ou juizado] Já fui parte numa audiência, né, numa audiência de conciliação lá no tribunal em Brazlândia, até antes de ser preposto no banco...conhecia o ambiente, mas nunca tinha atuado como preposto [disse que não percebeu diferença nos dois formatos, que o conciliador atuou muito bem no dia e que ele e a outra parte chegaram a um acordo]...[Sobre a pauta pré-processual] Eu acho muito interessante, tanto para a instituição, seja ela qual for, quanto para parte...porque eu acredito que o processo judicial...eu acredito não...para a instituição ele é extremamente oneroso e para a parte ele é extremamente desgastante...porque é como se você tivesse tornando público a sua incapacidade...isso mexe muito com as pessoas, né...você vai ter advogados que vai ficar sabendo, vai ter o juiz, você vai ter o tabelião que vai estar ali registrando...você vai ter pessoas que vai estar sabendo da sua vida e isso é muito frustrante para parte...então, se numa audiência de conciliação pré-processual, a gente consegue chegar num acordo que resolve a vida do cliente, perfeito...você não tem toda aqueles ritos processuais, apresentação de documentos, instrução de processo...você deixa de ter de passar por tudo aquilo...e eu acredito até que, no nosso caso, a proposta principal é trazer algo que o cliente, de fato, vá honrar, vá honrar...por que?...porque fazer um acordo do que ele não vai dar conta de honrar só vai trazer mais problema...vai resolver por um mês, por dois, mas depois vai desencadear outra bola de neve...[Sobre um relatório que o preposto da empresa específica tinha em mãos, ele esclareceu que era para poder estabelecer uma linha de continuidade no acordo, para um próximo preposto ou setor do banco que pegasse o caso] Essa ideia veio do núcleo de adimplência da superintendência do banco no DF, essa ideia foi criada com base nas primeiras audiências que tivemos, eu participei de audiência aqui, na semana nacional de conciliação, no ano passado...algumas frutíferas, e a sua maioria infrutífera...aí qual foi a maior problemática depois das audiências de conciliação? Depois que eu saio daqui, eu volto para minha atividade normal [na empresa], atender os meus clientes, né? E fica muito difícil eu conduzir qualquer coisa que eu combinei aqui...operações como essa aqui, que vai precisar de acolhimento de documentos, cadastro em sistema, tem uma série de coisas que tem de ser observada para analisar uma operação como essa, precisa de uma pessoa que esteja responsável por essa condução...pode até ser que eu seja designado para dar condução, só que aí eu vou dar prioridade para isso aqui em detrimento de outras coisas...como eu ainda sou escriturário e sou subordinado a uma escala hierárquica, vai depender de muita gente para determinar isso aí...mas a nossa ideia é...a partir de tudo que foi conversado aqui na audiência de conciliação, passar ao gerente da conta da pessoa, para que aquele gerente, porque faz parte das atribuições dele, dar seguimento a isso aqui...às vezes, ele não conseguiu falar com a cliente para propor...aqui, a gente teve a oportunidade de propor, ela vislumbrou uma possibilidade de regularizar e agora vamos dar sequência a isso...esse relatório foi desenvolvido porque a partir das outras conciliações, a gente identificou a necessidade de ter algo registrado, né...para que outra pessoa pudesse conduzir, se for preciso...e aqui [no relatório] vão os meus dados e a minha matrícula...se a pessoa tiver dificuldade, ela vai ligar [e perguntar como foi o acordo etc.]...[Sobre se considera o CEJUSC uma inovação] Considero uma inovação...é como eu citei...eu acho que a audiência de conciliação pré-processual, ela deixa de causar um desconforto muito grande para ambas as partes...para uma, o desconforto financeiro...para outra, o desconforto emocional...eu não gostaria de passar por uma situação dessas...eu não sei se você percebeu, mas ela [a devedora da conciliação observada e que ele atuou como preposto da empresa] já entrou aqui emocionada, com os olhos marejados, certamente ela já tava ali passando milhões de coisas na cabeça dela...se a gente chega a um acordo aqui, seria muito melhor...a maior problemática dela nessa audiência o que foi? Foi a capacidade de pagamento...isso é uma coisa que a gente, banco, não consegue interferir...e o que a gente vai tentar fazer? Vamos tentar uma operação com um prazo maior para que essa operação fique dentro do orçamento dela..."

Representante 3: "[Sobre o curso de formação] Foi uma tarde, foram 5 horas de curso...acrescentou bastante...na verdade, eu sou formado em direito, hoje eu não vim aqui como advogado, sou representante do banco, mas eu nem atuo no banco como advogado, mas eu sou advogado...eu já tinha participado de algumas sessões de conciliação...eeee...2008 eu já fui conciliador também...eu até já tinha noção de algumas coisas do curso, mas é bom pra lembrar...principalmente, a forma de postular

na audiência, porque isso influencia muito na negociação, em conciliação influencia muito a postura, a forma de você falar com a outra parte...[Se percebeu algo diferente da experiência de 2008 e a atual no CEJUSC] Lá tinha uma servidora que tratava das audiências de conciliação, mas não tinha nenhum procedimento específico, era audiência de conciliação do Código mesmo [refere-se à Lei dos Juizados], primeira audiência e às vezes fazia a instrução logo em seguida...até em relação ao nosso, por ser pré-processual (as audiências que a gente fez hoje foram pré-processuais), eu percebi muita diferença, principalmente em relação a você não chegar com a cabeça de que, se não decidir aqui, vai direto pro juiz...isso é uma coisa mais separada, talvez...aqui você só tem o juiz da conciliação [referindo-se ao coordenador do CEJUSC], não é o mesmo juiz que vai julgar o processo...não tem vínculo nenhum com o processo...eu acho que a parte chega aqui mais tranquila, menos litígio, sabe? Vamo tentar resolver, se não resolver depois que vai ter o processo, não tem nada a ver com o processo...em nenhum momento aqui, ninguém discutiu nenhuma questão, assim "ah, eu to certo...eu to errado", a gente negociou...lá eu via muito isso: "ah, eu não vou pagar porque eu to certo", já tinha o clima de litígio, já tinha a petição inicial...[Sobre o relatório que o preposto da empresa específica tinha em mãos, ele acrescentou que não sabia qual seria a efetiva dessa rotina da empresa e esclareceu que, ali, eles anotavam tudo sobre um acordo que o cliente poderia honrar e passava para o setor do banco que teria autonomia para decidir, a parte de cobrança de dívidas...porque eles não tinham autonomia para mudar a dívida além do que consta no sistema do banco como possibilidade de proposta para o caso específico da sessão realizada...algo além disso, eles apenas anotam tudo e mandam pro setor, que poderá enviar outra pessoa em audiência de remarcação, ou entrar em contato diretamente com o cliente] Até, por isso que eu te falei, eu acho que a que eu trouxe [a proposta], de repente eles já ouviram do gerente deles na agência...mas eu vim para colher essas informações, para na remarcação ter o que o cliente quer...se conseguir exatamente o que ele quer, eu acho que não tem como não dar certo a conciliação...[Sobre se o CEJUSC é inovação] Eu não tenho acesso a números, mas tudo que você pensa de inovação, hoje em dia, é de tentar adequar as estruturas ao custo...o custo da justiça é muito alto...o nosso custo interno é alto...então, inovação é uma ideia que você tem para melhorar a eficiência e reduzir o custo...você economiza com a estrutura do Judiciário e também das partes, né?...quando assina aqui, as partes já saem satisfeitas e, muitas vezes, no processo, dez anos, é a mesma coisa que saiu aqui, mas elas não saem satisfeitas, porque aí já teve confusão, já teve briga, já perdeu 10 vezes do dia para vir aqui...[Sobre a função na empresa] Sou gerente de agência..."

Representante 4: "[Sobre a função que exerce na empresa] Sou gerente de serviços...sou vinculado a uma agência específica, só que eu não tenho uma carteira de clientes específica, cuido mais da gestão da agência...[Sobre o curso de formação] O curso teve duração de 6 horas, eu acho que o tempo dele foi bem utilizado, foi bem válido...[ele relatou que acha que o curso será mais válido para processos já ajuizados, quando o banco for o réu, não para pauta pré-processual...para pauta pré-processual, ele diz que foi válido para apresentação, para se colocar no lugar do cliente, que achou essa parte teórica interessante, porque também leva para a vida a parte de relacionamento, gestão de conflito]..."

Representante 5: "[Sobre o curso de formação] O banco dá um curso, eles [refere-se ao tribunal] dão outro...foi meio dia [de curso], das 13h as 18h...com relação à interlocução com a outra parte, né, com as palavras, tomar cuidado com o vocabulário, saber quando recuar, quando avançar...[Se já participou de audiências em formato de vara cível ou juizado] Já participei, mas não aqui no DF, né...em vara cível, na condição de preposto...já não havia mais acordo, já era instrução...aqui é mais informal, você fica mais à vontade, né...mais nesse sentido, porque não tem a presença da autoridade para impor, né...[Sobre a pauta pré-processual] Bom...eu acho bom, porque desafoga o Judiciário...as partes, bem ou mal, pensam...se a relação chegar a um processo, as partes já vão chegar de outra forma, né...eu acho que ajuda sim..."