



**CONCILIAÇÃO NO PODER JUDICIÁRIO BRASILEIRO: UMA
ANÁLISE DA EFICÁCIA NO CUMPRIMENTO DAS METAS DO
CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA DURANTE O QUINQUÊNIO
2015-2019**

**CONCILIATION IN BRAZILIAN JUDICIARY: AN ANALYSIS OF
EFFECTIVENESS IN COMPLYING WITH THE GOALS OF THE
NATIONAL COUNCIL OF JUSTICE DURING THE PERIOD BETWEEN
2015 AND 2019**

<i>Recebido em:</i>	03/12/2020
<i>Aprovado em:</i>	14/01/2022

Fabiana Marion Spengler¹

Márcio Dutra Da Costa²

RESUMO

O presente artigo possui como objetivo averiguar a eficácia dos três principais ramos do Poder Judiciário brasileiro (Justiça Estadual, Justiça Federal e Justiça do Trabalho) no cumprimento das metas de conciliação estipuladas pelo Conselho Nacional de Justiça (CNJ)

¹ Bolsista de Produtividade em Pesquisa (Pq2) do CNPq. Pós-doutora em Direito pela Università degli Studi di Roma Tre, em Roma, na Itália, com bolsa CNPq (PDE). Doutora em Direito pelo programa de Pós-Graduação stricto sensu da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS – RS, com bolsa CAPES. Mestre em Desenvolvimento Regional pela Universidade de Santa Cruz do Sul – UNISC – RS. Docente dos cursos de Graduação e Pós Graduação lato e stricto sensu da UNISC. Endereço eletrônico: fabiana@unisc.br

² Doutorando e Mestre em Direito pela UNISC – Universidade de Santa Cruz do Sul-RS; Procurador do Trabalho. Endereço eletrônico: marcioldc@hotmail.com



para o quinquênio 2015-2019. Na seara das políticas públicas, o CNJ instituiu, por meio da Resolução nº 125/2010, a Política Judiciária Nacional de tratamento adequado dos conflitos de interesses no âmbito do Poder Judiciário, com o objetivo – dentre outros – de fomentar a conciliação entre as partes. O problema de pesquisa deste artigo é: considerando as metas de conciliação estabelecidas pelo CNJ entre 2015 e 2019, é possível afirmar que a Política Judiciária Nacional de tratamento adequado dos conflitos de interesses no âmbito do Poder Judiciário foi exitosa durante esse período? O método de abordagem adotado é o dedutivo, e os métodos de procedimento utilizados são o estatístico e o comparativo. A conclusão é a de que as metas de conciliação foram alcançadas em apenas um terço dos casos pelos três principais ramos do Poder Judiciário.

Palavras-chave: Conciliação. Conselho Nacional de Justiça. Políticas públicas. Resolução CNJ nº 125/2010.

ABSTRACT

This paper aims to ascertain the effectiveness of the three main sectors of the Brazilian Judiciary (State Courts, Federal Courts and Labor Courts) in complying with the conciliation goals stipulated by the National Council of Justice (CNJ) for the period between 2015 and 2019. In the field of public policies, the CNJ instituted, through Resolution No. 125/2010, the National Judicial Policy for the dispute resolution within the scope of the Judiciary, with the aim - among others - of promoting conciliation among the parties. The research problem of this paper is: considering the conciliation goals established by the CNJ between 2015 and 2019, is it possible to affirm that the National Judicial Policy for the dispute resolution within the scope of the Judiciary was successful during this period? The method of approach adopted is deductive, and the methods of procedure used are statistical and comparative. The conclusion is that the conciliation goals were reached in only one third of the cases by the three main sectors of the Judiciary.



Keywords: Conciliation. National Council of Justice. Public policies. Resolution CNJ No. 125/2010.

Introdução

O método de tratamento de conflitos empregado com maior frequência no Brasil é a jurisdição. Todavia, o Poder Judiciário nacional vem sendo assolado há anos por uma crise causada pelo elevado número de processos que são levados à sua cognição, sendo incapaz de atender às demandas da sociedade com a celeridade almejada.

Atento a tais circunstâncias, o Conselho Nacional de Justiça (CNJ) editou, em 29 de novembro de 2010, a Resolução nº 125, que instituiu uma política pública denominada “Política Judiciária Nacional de tratamento adequado dos conflitos de interesses no âmbito do Poder Judiciário”.

O objetivo principal dessa política pública é o de fomentar, por meio da conciliação e da mediação, a autocomposição de conflitos, promovendo a pacificação social e reduzindo a excessiva litigiosidade.

O relatório “Justiça em Números”, publicado anualmente pelo CNJ desde 2004, constitui uma espécie de “radiografia” do Judiciário brasileiro, concretizando o princípio da transparência ao publicar variáveis e indicadores que auxiliam na avaliação das políticas públicas desenvolvidas por esse poder. Ademais, o CNJ também publica anualmente, desde 2014, o relatório “Metas Nacionais do Poder Judiciário”, em que se aborda o (des)cumprimento dos compromissos assumidos no exercício anterior, tais como a produtividade, a celeridade na prestação jurisdicional e o aumento do número de casos em que as partes praticaram a conciliação.

A partir desse contexto, a indagação que se pretende responder no presente artigo é: considerando as metas de conciliação estabelecidas pelo CNJ entre 2015 e 2019, é possível



afirmar que a Política Judiciária Nacional de tratamento adequado dos conflitos de interesses no âmbito do Poder Judiciário foi exitosa durante esse período?

O objetivo desta pesquisa é averiguar a eficácia dos três principais ramos do Poder Judiciário (Justiça Estadual, Justiça Federal e Justiça do Trabalho) no cumprimento das metas de conciliação estipuladas pelo CNJ para o quinquênio 2015-2019.

O método de abordagem adotado é o dedutivo, o qual parte da relação entre argumentos gerais – denominados premissas – e argumentos particulares, até chegar à conclusão. Os métodos de procedimento utilizados são o estatístico e o comparativo.

No desenvolvimento do artigo, a primeira seção aborda a definição de política pública, a partir do estudo da doutrina especializada.

Na segunda seção, estudam-se os ciclos das políticas públicas, relacionando-os com as distintas fases que levaram à instituição da Política Judiciária Nacional de tratamento adequado dos conflitos de interesses no âmbito do Poder Judiciário.

Por fim, a terceira seção do desenvolvimento do artigo analisa os índices de conciliação alcançados pelo Poder Judiciário durante o quinquênio 2015-2019.

1 Definição de política pública

Segundo Schmidt (2018, p. 121 e 126), a expressão “política pública” – a qual se afirmou na década de 1950, no contexto do *Welfare State* (Estado de Bem-estar Social) instituído nos países capitalistas centrais – é dotada de diversas definições na doutrina da Ciência Política. Tais definições são variáveis, partindo de algumas concepções mais restritas (limitadas à noção de programas de ação) e chegando a outras mais abrangentes (as quais englobam o que um determinado governo decide fazer ou não fazer).



Dentre as diversas definições de políticas públicas que podem ser encontradas na literatura especializada, Subirats *et al* (2012) ressaltam três, partindo da mais abstrata para a mais operacional:

- «Una política pública es lo que los gobiernos deciden hacer o no hacer» (Dye, 1972:18 y 1984:1).
- «Una política pública es un programa de acción propio de una o varias autoridades públicas o gubernamentales en un ámbito sectorial de la sociedad o en un espacio territorial dado» (Thoenig, 1985:6; Mény y Thoenig, 1989:130).
- «Una política pública esta conformada por actividades orientadas hacia la solución de problemas públicos, en la que intervienen actores políticos con interacciones estructuradas y que evolucionan a lo largo del tiempo» (Lemieux, 1995:7). (SUBIRATS *et al.*, 2012, p. 36).

Para que possa ocorrer uma adequada compreensão do conceito de política pública, é necessário levar em consideração as seguintes premissas: 1) a política pública é uma resposta a um problema político (porquanto o Estado, diante da escassez de recursos financeiros, institui prioridades para atender às crescentes demandas sociais, as quais estão sempre além da sua capacidade de atendimento); 2) os problemas políticos são públicos³ ou coletivos (devendo-se ter o cuidado de não confundir “público” com “estatal”, tampouco com “coletivo”); 3) essa resposta, por via de regra, atende a alguns interesses, mas não a todos

³ “Toda política pública apunta a la resolución de un problema público reconocido como tal en la agenda gubernamental. Representa pues la respuesta del sistema político-administrativo a una situación de la realidad social juzgada políticamente como inaceptable.” (SUBIRATS *et al.*, 2012, p. 33).



(como em uma espécie de jogo, existem vencedores⁴ – os quais lutam para manter o *status quo* – e perdedores); 4) a resposta do Poder Público nem sempre corresponde a uma solução considerada adequada (o que acaba frustrando as expectativas da maioria da população ou das principais forças políticas); 5) a política pública compreende um conjunto de ações e iniciativas⁵ que devem necessariamente guardar coerência⁶ entre si (SCHMIDT, 2018, p. 122-126).

A partir desse conjunto de fatores supracitados, o autor propõe a seguinte definição: “Política pública é um conjunto de decisões e ações adotadas por órgãos públicos e organizações da sociedade, intencionalmente coerentes entre si, que, sob coordenação estatal, destinam-se a enfrentar um problema político” (SCHMIDT, 2018, p. 127, grifo no original).

Outra definição encontrada na doutrina leva em consideração a política pública sob o ponto de vista da ação governamental:

Política pública é o programa de ação governamental que resulta de um processo ou conjunto de processos juridicamente regulados – processo eleitoral, processo de planejamento, processo de governo,

⁴ “Por otra parte, ciertas políticas públicas pueden interpretarse no como una acción colectiva para tratar de resolver o aliviar un problema social (adaptación o anticipación a un cambio social), sino como un simple instrumento para el ejercicio del poder y la dominación de un grupo social sobre otro. Como hemos mencionado, esa idea de control o «captura» de las instituciones públicas, es compartida, desde distintas perspectivas, por diversas corrientes [...]” (SUBIRATS *et al.*, 2012, p. 34).

⁵ “[...] **existencia de diversas decisiones y actividades:** las políticas públicas se caracterizan por constituir un conjunto de acciones que rebasan el nivel de la decisión única o específica, pero que no llegan a ser una declaración de carácter muy amplio o genérico. [...]” (SUBIRATS *et al.*, 2012, p. 39, grifo no original).

⁶ “[...] **una coherencia al menos intencional:** una política pública que quiera implementarse, presupone una cierta base conceptual de partida. De alguna manera parte de «una teoría del cambio social» (Mény y Thoenig 1989: 140; Muller 1985, 1995) – o un «modelo causal» (Knoepfel *et al.* 1998: 74) que se tratará de aplicar para resolver el problema público en cuestión. Supone asimismo que las decisiones y las actividades que se lleven a cabo estén relacionadas entre sí. Así, la falta de coherencia se manifestará a través de una coincidencia sólo ocasional de medidas que se dirigen a los mismos grupos-objetivo pero que de hecho no están relacionadas ni en la propia voluntad del legislador. [...]” (SUBIRATS *et al.*, 2012, p. 39, grifo no original).



processo orçamentário, processo legislativo, processo administrativo, processo judicial – visando coordenar os meios à disposição do Estado e as atividades privadas, para a realização de objetivos socialmente relevantes e politicamente determinados. Como tipo ideal, a política pública deve visar a realização de objetivos definidos, expressando a seleção de prioridades, a reserva de meios necessários à sua consecução e o intervalo de tempo em que se espera o atingimento de resultados. (BUCCI, 2006, p. 39 *apud* BUCCI, 2013, p. 38).

No caso da Política Judiciária Nacional de tratamento adequado dos conflitos de interesses no âmbito do Poder Judiciário, o objetivo almejado pelo CNJ é o de “pressionar e reclamar uma prestação jurisdicional célere e eficaz, capaz de tratar os conflitos decorrentes das relações sociais e luta para aproximação da jurisdição e da cidadania, para que coloque em prática a questão de acesso à justiça.” (OLIVEIRA; SPENGLER, 2011, p. 13).

Exposta a definição de política pública, na próxima seção serão abordados os ciclos que a compõem, cotejando-os com as distintas fases que culminaram com a instituição da Política Judiciária Nacional de tratamento adequado dos conflitos de interesses no âmbito do Poder Judiciário.

2 Os ciclos das políticas públicas e a Política Judiciária Nacional de tratamento adequado dos conflitos de interesses no âmbito do Poder Judiciário

As políticas públicas se desenvolvem em fases sucessivas, os chamados “ciclos”. De modo geral, a doutrina aponta a existência de cinco fases na Teoria dos Ciclos: 1) percepção e definição do problema; 2) inserção do problema na agenda política; 3) formulação da



política pública; 4) implementação da política pública; 5) avaliação da política pública (SCHMIDT, 2018, p. 131).

Essa sequência não corresponde necessariamente a um esquema rígido, devendo ser compreendida como um fluxo contínuo de decisões e procedimentos (MULLER, 1990, p. 33 *apud* SUBIRATS *et al.*, 2012, p. 42).

Na primeira fase da Teoria dos Ciclos (percepção e definição do problema), uma situação de dificuldade atinge relevância suficiente para chamar atenção da sociedade e das autoridades, transformando-se em um problema político. Como o quantitativo de dificuldades que assolam a população, no todo ou em parte, é indefinido, apenas algumas adversidades conseguem ser alçadas a tal categoria (SCHMIDT, 2018, p. 131).

Nessa fase, é possível constatar a existência de uma distinção entre a situação atual e a desejável. Para que a situação atual possa ser considerada um problema político, deve passar por um processo de (re)construção social, com uma maior ou menor incorporação aos meios de comunicação (SUBIRATS *et al.*, 2012, p. 44).

As dificuldades que levaram o CNJ a instituir a Política Judiciária Nacional de tratamento adequado dos conflitos de interesses no âmbito do Poder Judiciário podem ser encontradas em alguns dos “considerandos” da Resolução nº 125/2010, a saber: a larga e crescente escala dos problemas jurídicos e dos conflitos de interesses verificada na sociedade; a necessidade de consolidação de uma política pública permanente de incentivo e aperfeiçoamento dos mecanismos consensuais de solução de litígios; e a constatação de que a conciliação e a mediação são instrumentos efetivos de pacificação social, solução e prevenção de litígios, e que a sua apropriada disciplina em programas já implementados no País diminuiu a excessiva judicialização dos conflitos de interesses, bem como a quantidade de recursos e de execução de sentenças (CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA, 2010b).

A título de exemplo, o relatório “Justiça em Números 2009” – publicado pelo CNJ em setembro de 2010 – apontou a existência, ao final daquele exercício, de 61.120.888 processos



pendentes de baixa (dado que incluiu a remessa dos feitos para outros órgãos judiciais competentes ou outras instâncias, bem como o arquivamento definitivo dos feitos) nos três principais ramos do Poder Judiciário, sendo 50.529.385 na Justiça Estadual, 7.352.908 na Justiça Federal e 3.238.595 na Justiça do Trabalho (CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA, 2010a, p. 175 e 184)⁷.

Na segunda fase da Teoria dos Ciclos – a inserção do problema na agenda política –, esta “pode ser definida como o elenco de problemas e assuntos que chamam a atenção do governo e dos cidadãos”, não constituindo propriamente um documento formal ou escrito (SCHMIDT, 2018, p. 132).

Nessa fase, os atores⁸ decisivos do sistema político administrativo efetuam uma espécie de “filtragem”, selecionando o problema dentre as várias demandas provenientes dos grupos sociais e dos serviços públicos (SUBIRATS *et al.*, 2012, p. 44).

A preocupação das autoridades brasileiras com o excessivo número de processos judiciais não constitui um problema que se possa chamar de recente. Na Exposição de Motivos da Proposta de Emenda à Constituição (PEC) nº 96, que foi apresentada em março de 1992 pelo Deputado Federal Hélio Bicudo e culminou com a promulgação da Emenda

⁷ Para fins de comparação, uma década depois, no relatório “Justiça em Números 2020” – o qual compilou os dados do exercício de 2019 –, o número de processos pendentes de baixa aumentou para 77.096.939, sendo que mais da metade (55,8%) se encontravam na fase de execução, considerada um “gargalo”. Desse quantitativo, 79,4% (61.209.295 casos) tramitaram perante a Justiça Estadual; 13,8% (10.636.165 casos) na Justiça Federal; e 5,9% (4.533.771 casos) perante a Justiça do Trabalho. Chama atenção neste último relatório o elevado número de execuções fiscais (correspondente a 39% do total de casos pendentes e 70% das execuções pendentes). A taxa de congestionamento desses feitos atingiu 87%, o que significa que, de cada 100 execuções fiscais que tramitaram em 2019, somente 13 foram baixadas. Não fosse a influência de tais execuções, a taxa de congestionamento total do Poder Judiciário seria reduzida de 68,5% para 60,4% (CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA, 2020a, p. 48, 49, 95, 150 e 155).

⁸ A utilização do vocábulo “ator” não é unívoca na doutrina: “O termo *agente* é preferível ao de *ator*, que é mais comum na literatura. *Ator* tem a conotação de representação de um papel no jogo político, o que é uma figuração interessante, mas a terminologia pode confundir o leitor não especializado, levando-o a pensar que se trata de uma espécie de encenação. *Agente* é um termo melhor, que denota a condição de sujeito ativo, do participante focado em objetivos.” (SCHMIDT, 2018, p. 139, grifo do autor).



Constitucional (EC) nº 45, de 30 de dezembro de 2004 – mais conhecida como “Reforma do Judiciário” –, consta que, em junho de 1975, o Supremo Tribunal Federal (STF) já apresentara um relatório ao Presidente da República: “O diagnóstico assinalou o óbvio: a Justiça brasileira é cara, morosa e eivada de senões que são obstáculos a que os jurisdicionados recebam a prestação que um Estado democrático lhe deve.” (CÂMARA DOS DEPUTADOS, 1992).

Schmidt (2018, p. 132) registra que a agenda política é um processo que se encontra em permanente construção, contando com a participação de agentes governamentais e não governamentais, tanto visíveis (como autoridades, partidos políticos e a mídia) quanto invisíveis (como consultores, lobistas, pesquisadores e servidores públicos). No caso da Reforma do Judiciário, vários agentes participaram do debate político: acadêmicos, magistrados, membros do Ministério Público, advogados, defensores públicos, servidores e, naturalmente, parlamentares.

Comparando os contextos histórico-políticos do País em 1992 (ano de apresentação da PEC nº 96) e em 2003/2004 (período final de tramitação da proposta), Paiva (2012) aborda as condições que influenciaram a promulgação da EC nº 45/2004:

[...] a Reforma aconteceu inserida em um contexto de reestruturação do Estado, o que ainda não havia se estabelecido plenamente em meados da década de 1990. Por outro lado, o Poder Judiciário guardava consigo problemas históricos oriundos do seu formalismo e de sua estrutura hermética. Soma-se a este contexto macro uma conjuntura política extremamente favorável entre os anos de 2003 e 2004, com o início do Governo Lula, a criação da Secretaria da Reforma do Judiciário e a mudança na cúpula do Poder Judiciário. Neste quadro, ressaltamos não apenas a questão institucional, mas a presença marcante de personagens como: Márcio Thomaz Bastos no Executivo,



Aloísio Mercadante no Legislativo e Nelson Jobim no Judiciário. Mesmo com pontos conflitantes, todos estavam de acordo com a necessidade de se executar a Reforma do Judiciário e foi esse entendimento que, em grande parte, garantiu a promulgação da Emenda 45. (PAIVA, 2012, p. 10).

Dentre as diversas providências então adotadas pelo legislador constituinte reformador, a razoável duração do processo e os meios que garantam a celeridade de sua tramitação, nos âmbitos judicial e administrativo, foi alçada à categoria das garantias fundamentais do cidadão, a partir da inclusão do inciso LXXVIII no *caput* do art. 5º⁹.

Na terceira fase da Teoria dos Ciclos (formulação da política pública), ocorre a “[...] definição quanto à maneira de solucionar o problema político, selecionando-se uma das alternativas disponibilizadas pelos diferentes agentes envolvidos” (SCHMIDT, 2018, p. 133).

Nessa fase, os atores públicos, sob a influência dos atores sociais, definem um modelo causal e elegem os instrumentos, objetivos e processos que serão colocados em prática visando à resolução do problema (SUBIRATS *et al.*, 2012, p. 44).

A mera inserção formal de uma nova garantia no texto da Constituição Federal, como era de se esperar, não foi capaz de concretizar a razoável duração do processo, porquanto a demanda pela prestação jurisdicional seguia um curso crescente. Por essa razão, “[...] identificando a necessidade premente de pacificação da sociedade, em decorrência justamente da alta litigiosidade, e buscando favorecer a emancipação dos indivíduos por

⁹ “Art. 5º. Todos são iguais perante a lei, sem distinção de qualquer natureza, garantindo-se aos brasileiros e aos estrangeiros residentes no País a inviolabilidade do direito à vida, à liberdade, à igualdade, à segurança e à propriedade, nos termos seguintes:

[...]

LXXVIII - a todos, no âmbito judicial e administrativo, são assegurados a razoável duração do processo e os meios que garantam a celeridade de sua tramitação.” (BRASIL, 2004).



meio da autonomia da vontade, liberdade e igualdade [...]”, o CNJ instituiu, no final de 2010, a Política Judiciária Nacional de tratamento adequado dos conflitos de interesses (FERMENTÃO; FERNANDES, 2020, p. 63).

Analisando de forma crítica a Resolução CNJ nº 125/2010, Rodrigues, Gonçalves e Lahoz (2018, p. 91) entendem que ela “[...] por diversas vezes burocratiza demais as soluções alternativas de controvérsias, impondo padrões e normas para sua realização”. A referida normativa, não obstante possuir fins louváveis, pecou na origem, pois “[...] parte do pressuposto de que o conflito já está judicializado, quando o que deveria buscar, através dos métodos alternativos, seria exatamente a desjudicialização, solucionando os conflitos antes de chegarem ao Judiciário.” (RODRIGUES; GONÇALVES; LAHOZ, 2018, p. 97).

Como alerta Schmidt (2018, p. 133), os diplomas legislativos (a exemplo da Resolução CNJ nº 125/2010) “[...] não são a política pública em si: são o instrumento que torna visível e transparente aos cidadãos a estratégia governamental de enfrentar um problema público.”. A relevância desses instrumentos normativos é assim exposta pela doutrina:

A norma que institui o programa de ação define a regra de competência, identificando os agentes e órgãos públicos com atribuição para a prática dos atos relacionados à sua implementação. Em direito, ao feixe de atribuições deve estar associado um correspondente feixe de poderes, ou melhor, poderes-deveres, uma vez que se trata de poderes juridicamente cometidos à realização de tarefas de interesse público. [...] (BUCCI, 2013, p. 262).

A quarta fase da Teoria dos Ciclos é a implementação da política pública, quando se executa o que foi planejado na fase de formulação, tomando por base as diretrizes orientadoras das ações que terão impacto sobre os cidadãos. Além de pôr em prática a



política, pode ser necessário tomar novas decisões, bem como reformular alguns aspectos que haviam sido originalmente concebidos de modo distinto (SCHMIDT, 2018, p. 135).

Em tal fase – a qual costuma ser bem mais complexa do que aquilo que fora inicialmente imaginado pelos analistas –, o programa da política pública é adaptado aos casos concretos, gerando *outputs* (SUBIRATS *et al.*, 2012, p. 44).

Nessa senda, a Resolução CNJ nº 125/2010 foi objeto de duas emendas, em 31 de janeiro de 2013 e em 8 de março de 2016. Ademais, ela foi alterada por duas resoluções: a nº 290, de 13 de agosto de 2019 (que estabeleceu critério de aferição da produtividade decorrente da atuação dos Centros Judiciários de Solução de Conflitos e Cidadania – CEJUSCs), e a nº 326, de 26 de junho de 2020 (que produziu alterações formais em diversas resoluções do CNJ).

Na quarta fase, o Estado responde pela coordenação e pelo acompanhamento, mas nem sempre pela execução direta da política pública, a qual pode ser delegada para a sociedade civil (por meio do terceiro setor) ou para o setor privado, conforme autorização contida no art. 175 da Constituição Federal (FONTANA, 2018 *apud* SCHMIDT, 2018, p. 135).

O art. 3º da Resolução nº 125/2010 do CNJ¹⁰ autoriza os tribunais a firmarem parcerias com entidades públicas e privadas, em especial para a capacitação e o credenciamento de mediadores e conciliadores, bem como para a realização de mediações e conciliações.

Outro exemplo de participação do setor privado pode ser visto no art. 5º da Resolução nº 125/2010¹¹, que permite a participação de universidades e instituições de ensino no

¹⁰ “Art. 3º. O Conselho Nacional de Justiça auxiliará os Tribunais na organização dos serviços mencionados no art. 1º, podendo ser firmadas parcerias com entidades públicas e privadas, em especial quanto à capacitação e credenciamento de mediadores e conciliadores e à realização de mediações e conciliações, nos termos dos arts. 167, § 3º, e 334 do Código de Processo Civil de 2015.” (CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA, 2010).

¹¹ “Art. 4º. Compete ao Conselho Nacional de Justiça organizar programa com o objetivo de promover ações de incentivo à autocomposição de litígios e à pacificação social por meio da conciliação e da mediação.



programa organizado pelo CNJ, com o objetivo de promover ações de incentivo à autocomposição de litígios e à pacificação social por meio da conciliação e da mediação.

A Seção III-B (incluída na Resolução CNJ nº 125/2010 pela Emenda nº 2/2016, e constituída pelos arts. 12-C a 12-F¹²) regulamenta a atividade das Câmaras Privadas de Conciliação e Mediação, exigindo seu cadastro no tribunal respectivo ou no Cadastro Nacional de Mediadores Judiciais e Conciliadores como condição para que elas possam realizar sessões de mediação ou conciliação incidentes a processos judiciais. O art. 12-D da Resolução CNJ nº 125/2010 – em consonância com o art. 169, § 2º, do Código de Processo Civil¹³ – chega ao

Art. 5º. O programa será implementado com a participação de rede constituída por todos os órgãos do Poder Judiciário e por entidades públicas e privadas parceiras, inclusive universidades e instituições de ensino.” (CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA, 2010).

¹² “Art. 12-C. As Câmaras Privadas de Conciliação e Mediação ou órgãos semelhantes, bem como seus mediadores e conciliadores, para que possam realizar sessões de mediação ou conciliação incidentes a processo judicial, devem ser cadastradas no Tribunal respectivo ou no Cadastro Nacional de Mediadores Judiciais e Conciliadores, nos termos do art. 167 do Código de Processo Civil de 2015, ficando sujeitas aos termos desta Resolução.

Parágrafo único. O cadastramento é facultativo para realização de sessões de mediação ou conciliação pré-processuais.

Art. 12-D. Os Tribunais determinarão o percentual de audiências não remuneradas que deverão ser suportadas pelas Câmaras Privadas de Conciliação e Mediação, com o fim de atender aos processos em que foi deferida a gratuidade da justiça, como contrapartida de seu credenciamento, nos termos do art. 169, § 2º, do Código de Processo Civil de 2015, respeitados os parâmetros definidos pela Comissão Permanente de Solução Adequada de Conflitos ad referendum do Plenário.

Art. 12-E. As Câmaras Privadas de Mediação e Conciliação e os demais órgãos cadastrados ficam sujeitos à avaliação prevista no art. 8º, § 9º, desta Resolução.

Parágrafo único. A avaliação deverá refletir a média aritmética de todos os mediadores e conciliadores avaliados, inclusive daqueles que atuaram voluntariamente, nos termos do art. 169, § 2º, do Código de Processo Civil de 2015.

Art. 12-F. Fica vedado o uso de brasão e demais signos da República Federativa do Brasil pelas Câmaras Privadas de Conciliação e Mediação ou órgãos semelhantes, bem como por seus mediadores e conciliadores, estendendo-se a vedação ao uso da denominação de “Tribunal” ou expressão semelhante para a entidade e a de “juiz” ou equivalente para seus membros.” (CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA, 2010).

¹³ “Art. 169. Ressalvada a hipótese do art. 167, § 6º, o conciliador e o mediador receberão pelo seu trabalho remuneração prevista em tabela fixada pelo tribunal, conforme parâmetros estabelecidos pelo Conselho Nacional de Justiça.

[...]

§ 2º. Os tribunais determinarão o percentual de audiências não remuneradas que deverão ser suportadas pelas câmaras privadas de conciliação e mediação, com o fim de atender aos processos em que deferida gratuidade da justiça, como contrapartida de seu credenciamento.” (BRASIL, 2015).



ponto de exigir das Câmaras Privadas de Conciliação e Mediação, como contrapartida de seu credenciamento, a realização de audiências não remuneradas consoante um percentual mínimo fixado pelos tribunais. Essa questionável determinação não passou imune à crítica da doutrina¹⁴.

A quinta e última fase da Teoria dos Ciclos é a avaliação da política pública, na qual os sucessos e fracassos de sua implementação são mensurados, com o intuito de apontar a necessidade de seguimento, modificação ou encerramento da política. “Uma avaliação é um julgamento, uma atribuição de valia, de valor. Nunca é neutra ou puramente técnica.” (SCHMIDT, 2018, p. 137).

Essa fase tem por escopo determinar os resultados e os efeitos da política pública em termos de mudança de comportamento dos grupos-objetivo e do grau de resolução do problema (SUBIRATS *et al.*, 2012, p. 44).

Ressalvando a existência de distintos conceitos de efetividade, eficácia, eficiência e legitimidade na doutrina, Schmidt expõe:

Entre os critérios comumente utilizados na avaliação de políticas públicas estão a *efetividade* (a adequação da execução prática da política ao planejamento), a *eficácia* (alcance dos objetivos com base nos resultados), a *eficiência* (a relação entre resultados e custos) e a *legitimidade* (aceitação da política pela população). Didaticamente, as

¹⁴ “[...] Aqui o Judiciário envia trabalho às câmaras privadas de conciliação e mediação sem remuneração em troca do ‘credenciamento’ de tais órgãos. Novamente trabalho voluntário e dessa vez imposto, barganhado. Porém agora, não de um único profissional, e sim, de um grupo. [...] Por que o Estado não pode arcar com esses custos? A tão propagada ‘mudança de cultura’ na administração dos conflitos não pode ser feita apenas com o esforço e com o trabalho voluntário da comunidade jurídica, excluindo-se de seus custos o Judiciário e por tabela o Estado.

No momento em que o Estado, por força do contrato social, tomou para si o monopólio da violência legítima e passou a decidir conflitos, ele não pode, simplesmente, se eximir dessa tarefa, transferindo-a a terceiros que devem desempenhar o papel de modo gratuito. [...]” (SPENGLER, 2017, p. 155).



perguntas centrais em cada caso são: a) na *avaliação de efetividade*: o que foi planejado foi executado?; b) na *avaliação da eficácia*: os objetivos e metas foram alcançados? c) na *avaliação da eficiência*: a que custo foram alcançados os resultados?; d) na *avaliação de legitimidade*: qual o grau de aceitação da política por parte dos beneficiados? (SCHMIDT, 2018, p. 138, grifo do autor).

A perspectiva cíclica de análise de políticas públicas possui a vantagem de permitir levar em consideração a presença de círculos de retroalimentação ao longo de todo o processo. Ademais, possibilita identificar, em cada uma das etapas, os desafios e os atores envolvidos, o que diminui a complexidade dos métodos de análise (SUBIRATS *et al.*, 2012, p. 45).

Por outro lado, a perspectiva cíclica também possui algumas limitações: 1) em algumas situações, o analista pode ser induzido em erro, porquanto o desenvolvimento da política pública nem sempre segue a ordem das distintas fases; 2) o analista corre o risco de conferir uma coerência artificial à política, estabelecendo entre os fatos conexões artificiais, inexistentes na realidade; 3) em vez de tomar como ponto de partida os atores sociais e seu contexto (em uma perspectiva de baixo para cima), ela se baseia em uma interpretação legalista da ação pública (de cima para baixo), com ênfase na ação do Estado¹⁵; 4) ela não é capaz de superar a análise sequencial, o que impede o exame de ciclos simultâneos ou incompletos¹⁶ (SUBIRATS *et al.*, 2012, p. 46-47).

¹⁵ “[...] Así, el modelo cíclico podría, por ejemplo, atribuir erroneamente la reducción del consumo de energía eléctrica a las medidas de ahorro de energía, mientras que en realidad la reducción en el consumo pueda provenir de un aumento en los precios o del inicio de una coyuntura de crisis económica. Asimismo, muchas veces «soluciones buscan problema», y no al revés. Un servicio estatal que corra el riesgo de ser desmantelado buscará un nuevo «problema» para poder subsistir. O la oportunidad de contar con fondos europeos hará «surgir» nuevos problemas no previstos.” (SUBIRATS *et al.*, 2012, p. 47).

¹⁶ “[...] Por ejemplo, para comprender la política en materia de drogas es importante disociar los ciclos e identificar los diferentes pilares en los que se basa la política: represión, prevención, apoyo para la



Na seção seguinte, far-se-á uma avaliação da eficácia da Política Judiciária Nacional de tratamento adequado dos conflitos de interesses no âmbito do Poder Judiciário a partir da análise dos índices de conciliação publicados nos relatórios “Justiça em Números” do período de 2015 a 2019.

3 Os índices de conciliação do Poder Judiciário durante o quinquênio 2015-2019

Conforme exposto acima, a eficácia (ou seja, o alcance dos objetivos com base nos resultados) é um dos critérios frequentemente utilizados na avaliação de políticas públicas. Para tal, o analista deve responder à seguinte indagação: os objetivos e metas da política pública foram alcançados?

Antes de se intentar responder a tal pergunta, cumpre consignar que, em 18 de março de 2009, o CNJ editou a Resolução nº 70, com o intuito de dispor sobre o planejamento e a gestão estratégica no âmbito do Poder Judiciário. Tal diploma normativo teve por fundamentos – dentre outros – o Plano Estratégico e as 10 Metas Nacionais de Nivelamento, aprovados e validados no II Encontro Nacional do Judiciário, realizado em Belo Horizonte no dia 16 de fevereiro de 2009. Entre os “considerandos” dessa resolução, chama atenção o que preconiza “a necessidade de se conferir maior continuidade administrativa aos tribunais, independentemente das alternâncias de seus gestores” (CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA, 2009).

Essa resolução foi posteriormente revogada pela nº 198, de 1º de julho de 2014, cujo período de vigência esteve compreendido entre 1º de janeiro de 2015 e 31 de dezembro de 2020 (após, entrou em vigor a Resolução nº 325, de 29 de junho de 2020).

supervivencia (en relación con el SIDA), distribución de medicamentos (metadona), control médico (Moore,1976).” (SUBIRATS *et al.*, 2012, p. 47).



A Resolução CNJ nº 198/2014 traçou a denominada “Estratégia Judiciário 2020”, com metas a serem cumpridas no sexênio 2015-2020. Consoante exposto no anexo desse diploma, a missão do Poder Judiciário é a de “realizar Justiça”, e sua visão é a de “fortalecer o Estado Democrático e fomentar a construção de uma sociedade livre, justa e solidária, por meio de uma efetiva prestação jurisdicional” (CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA, 2014).

Dentre os macrodesafios do Poder Judiciário para o sexênio 2015-2020, merecem destaque dois processos internos, a saber: 1) a celeridade e produtividade na prestação jurisdicional, com o intuito de concretizar a garantia constitucional da razoável duração do processo; 2) a adoção de soluções alternativas de conflito, a fim de estimular a comunidade a promover a resolução negociada de conflitos por meio de conciliação, mediação e arbitragem, fomentando a participação ativa dos cidadãos para dirimirem suas contendas sem precisar recorrer a uma ação judicial (CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA, 2014).

O art. 2º, IV, da Resolução CNJ nº 198/2014 define as Metas Nacionais (MN) do Poder Judiciário como o somatório das Metas de Medição Continuada (MMC) com as Metas de Medição Periódica (MMP). As MMC são aquelas acompanhadas pelo CNJ durante o período de vigência da Estratégia Nacional, enquanto as MMP são acompanhadas pelo CNJ para períodos predefinidos durante a vigência da Estratégia Nacional (conforme o art. 2º, II e III, da Resolução CNJ nº 198/2014).

No exercício de 2015, a Meta nº 3 foi a de “aumentar o percentual de casos solucionados por conciliação em relação ao ano anterior e impulsionar os trabalhos dos CEJUSCs”. Essa meta foi assumida como compromisso por dois ramos do Poder Judiciário: a Justiça Federal¹⁷ almejava aumentar o percentual de conciliação em relação a 2014, enquanto a Justiça Estadual buscava incrementar a atuação dos CEJUSCs, a fim de que estes homologassem acordos pré-processuais e conciliações em uma quantidade superior à média

¹⁷ A Justiça Federal foi o ramo pioneiro a estabelecer a conciliação como meta, no ano de 2012 (CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA, 2018b, p. 25).



das sentenças homologatórias prolatadas pelas unidades jurisdicionais correspondentes. A Justiça Federal não conseguiu atingir a meta, porquanto o percentual de conciliação foi de 4,25% em 2015 (o que representou um total de 108.177 processos), ante 5,86% em 2014. Por sua vez, a Justiça Estadual instalou 647 CEJUSCs, sendo que 274 superaram suas unidades judiciais correlatas, o que representou 42% de cumprimento da meta (CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA, 2016b, p. 25-26).

Em 2016, a Meta nº 3 teve redação idêntica à de 2015, supracitada. Mais uma vez, a Justiça Federal (que repetiu a meta almejada no ano anterior) não logrou êxito em alcançá-la, porquanto o percentual de conciliação foi de 4,35% em 2016 (o que representou um total de 131.184 processos), ante 4,81%¹⁸ em 2015. A Justiça Estadual alterou sua meta, que passou a ser a de incrementar o número de conciliações em relação ao ano anterior, bem como o quantitativo de CEJUSCs. Essa meta foi atingida: o índice de conciliações em 2016 foi de 14,80% (1.791.747 processos), ante 12,77% em 2015; ademais, foram criados 497 CEJUSCs em 2016. A novidade em 2016 foi a adesão da Justiça do Trabalho à Meta nº 3: o compromisso de elevar o índice de conciliação na fase de conhecimento dos processos (em relação à média verificada no biênio 2013/2014, de 41,70%) não chegou a ser cumprido, pois o índice de conciliação em 2016 foi de 38,84% (CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA, 2017b, p. 25-26).

No ano de 2017, a Meta nº 3 foi a de “aumentar os casos solucionados por conciliação”, não tendo havido a adesão da Justiça Estadual. A Justiça Federal visava a atingir um mínimo de 2% na proporção entre o número de feitos conciliados e o de feitos distribuídos, tendo cumprido com folga o objetivo (com 7,54% de conciliação, o equivalente a 221.101 processos). Por sua vez, a Justiça do Trabalho pretendia elevar em 2% o índice de conciliação na fase de conhecimento dos processos (em relação à média verificada no biênio

¹⁸ No relatório referente a 2015, o CNJ informara um percentual de 4,25% em tal ano; todavia, no relatório relativo a 2016, esse índice foi retificado para 4,81%.



2013/2014), ou seja, atingir o índice de 49,58%¹⁹; todavia, o percentual de conciliação em 2017 atingiu 45,79%, o equivalente a 92,34% de cumprimento da meta (CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA, 2018b, p. 25-26).

Em 2018, a Meta nº 3 teve redação igual à de 2017 (e, a exemplo do ocorrido em tal ano, a Justiça Estadual não aderiu a ela). A Justiça Federal repetiu a meta do ano anterior (atingir um mínimo de 2% na proporção entre o número de feitos conciliados e o de feitos distribuídos), e novamente a alcançou com sobras: 7,89% de conciliação (267.750 processos). Já a Justiça do Trabalho, que buscava chegar a 48% de conciliação na fase de conhecimento, não obteve êxito, atingindo 43,60%, o que corresponde a 90,84% de cumprimento da meta (CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA, 2019b, p. 23-24).

Por fim, em 2019 (último exercício em que os dados se encontram publicados), a Meta nº 3 foi singelamente batizada como “estimular a conciliação”. De modo mais ousado do que em 2017 e 2018, a Justiça Federal desejava atingir um mínimo de 5% na proporção entre o número de feitos conciliados e o de feitos distribuídos, e foi novamente bem-sucedida: chegou a 9,04% (o equivalente a 320.160 processos). A Justiça do Trabalho mais uma vez rebaixou sua meta (atingir 45% de conciliação na fase de conhecimento), e novamente foi inexitosa: obteve 43,70% de conciliação, o equivalente a 97,10% de cumprimento da meta. A novidade em 2019 foi o retorno da Justiça Estadual, que pretendia elevar o Índice de Conciliação do Justiça em Números em 2% em relação ao ano anterior (que havia sido de 16,15% em 2018), mas atingiu apenas 15,64%, o que corresponde a 86,17% de cumprimento da meta (CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA, 2020b, p. 22-23).

A tabela abaixo indica se a Meta nº 3 foi ou não atingida durante o quinquênio 2015-2019, em cada um dos três principais ramos do Poder Judiciário:

¹⁹ No relatório referente a 2016, o CNJ apontara o índice de 41,70%; entretanto, no relatório relativo a 2017, esse índice foi retificado para 47,58%.



TABELA Nº 1

ANO/CUMPRIMENTO DA META Nº 3	JUSTIÇA ESTADUAL	JUSTIÇA FEDERAL	JUSTIÇA DO TRABALHO
2015	Meta não atingida	Meta não atingida	*
2016	Meta atingida	Meta não atingida	Meta não atingida
2017	*	Meta atingida	Meta não atingida
2018	*	Meta atingida	Meta não atingida
2019	Meta não atingida	Meta atingida	Meta não atingida

* Não aderiu à Meta nº 3 naquele exercício.

Para 2020, a Meta nº 3, de idêntica redação à de 2019, foi aprovada no XIII Encontro Nacional do Poder Judiciário, realizado em Maceió nos dias 25 e 26 de novembro de 2019. As propostas são: 1) na Justiça Estadual, elevar o Índice de Conciliação do Justiça em Números em 2% em relação ao ano anterior (ou seja, atingir 17,64%); 2) na Justiça Federal, estimular o alcance mínimo de 6% na proporção entre o número de feitos conciliados e o de feitos distribuídos; 3) na Justiça do Trabalho, manter o índice de conciliação na fase de conhecimento que foi alcançado no biênio 2017/2018 (CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA, 2019d).

A primeira edição do Justiça em Números a expor o índice de homologação de acordos foi a de 2016, referente ao ano-base de 2015. A tabela abaixo registra os índices de conciliação²⁰ alcançados pelo Poder Judiciário em geral, bem como por seus três maiores

²⁰ Índice de Conciliação é o “indicador que computa o percentual de decisões e sentenças homologatórias de acordo em relação ao total de decisões terminativas e de sentenças.” (CNJ, 2016a, p. 52).



ramos, durante o período de 2015 a 2019, exercícios em que os dados foram disponibilizados ao público:

TABELA Nº 2

Ano- base/Índice de conciliação	PODER JUDICIÁRIO	JUSTIÇA ESTADUAL	JUSTIÇA FEDERAL	JUSTIÇA DO TRABALHO
2015	11,1%	9,4%	3,4%	25,3%
2016	13,6% ²¹	10,9%	4,4%	25,8%
2017	13,5% ²²	10,7%	7,1%	24,8%
2018	12,7% ²³	10,4%	7,3%	24,0%
2019	12,5%	11,3%	10,6%	23,7%
2015-2019 (média)	12,68%	10,54%	6,56%	24,72%

Fonte: CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (2016a, p. 46, 100, 168 e 224; 2017a, p. 127; 2018a, p. 137 e 139; 2019a, p. 142 e 144; 2020a, p. 174).

Da análise da tabela acima, é possível concluir que o índice de conciliação no Poder Judiciário, no quinquênio 2015-2019, manteve-se estável, sendo de 12,68%, em média. O pico foi atingido em 2016 (13,6%), enquanto os últimos dois exercícios disponíveis para pesquisa (2018 e 2019) estiveram muito próximos da média (12,7% e 12,5%, respectivamente).

²¹ O índice desse exercício foi atualizado no relatório Justiça em Números 2020 (CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA, 2020a, p. 172).

²² Vide nota nº 19.

²³ Vide nota nº 19.



O destaque ficou para a Justiça do Trabalho, cuja média no quinquênio 2015-2019 (24,72%) foi 94,95% maior do que a média do Poder Judiciário (12,68%), o que pode ser explicado por razões históricas, porquanto a conciliação se confunde com a gênese desse ramo (antes da Emenda Constitucional nº 24/1999, que extinguiu a representação classista, as Varas do Trabalho eram denominadas “Juntas de Conciliação e Julgamento”). Nessa senda, a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) exige que os Juízes do Trabalho proponham a conciliação logo na abertura da audiência e após o oferecimento de razões finais, estando as ações sempre sujeitas a tal espécie de autocomposição, a qualquer momento (conforme os *capita* dos arts. 846, 850 e 764).

Logo, o fato de a Justiça do Trabalho não ter atingido a Meta nº 3 em nenhum dos quatro anos (2016-2019), conforme consignado na Tabela nº 1, não significa que esse ramo promova uma menor quantidade de conciliações, e sim que a meta por ele estipulada para tais exercícios foi mais elevada do que a estabelecida por outros ramos (como a Justiça Federal, por exemplo).

Por outro lado, não se pode desconsiderar o fato de que as metas nacionais do Poder Judiciário são aprovadas pelos presidentes e representantes dos tribunais durante o Encontro Nacional do Judiciário (e não impostas “de cima para baixo” pelo CNJ), representando um compromisso assumido com a sociedade brasileira visando à melhoria da prestação jurisdicional. Caso venha a se concluir que a meta anterior era muito elevada, é possível rebaixá-la, como ocorreu na Justiça do Trabalho de 2017 para 2018 e de 2018 para 2019, por exemplo.

Para o exercício de 2020 (cujos dados deverão ser compilados no relatório Justiça em Números 2021, ainda não publicado), a expectativa é de que os números não sigam a média dos anos anteriores, devido à pandemia do coronavírus SARS-CoV-2, causadora da COVID-19. As medidas de distanciamento social adotadas para reduzir o risco de contágio pelo vírus provocaram uma severa crise econômica e alteraram substancialmente a rotina do Poder



Judiciário, cujos magistrados e servidores se viram repentinamente obrigados a laborar em regime de *home office*. Assim, existe uma razoável possibilidade de o Índice de Conciliação relativo ao exercício de 2020 ser o que os estatísticos denominam de *outlier*, ou seja, um “ponto fora da curva normal”, podendo vir a comprometer a análise do sexênio 2015-2020 prevista na Estratégia Judiciário 2020, instituída pela Resolução CNJ nº 198/2014.

Conclusão

A Tabela nº 2 acima indica que, durante o quinquênio 2015-2019, houve três oportunidades em que alguns ramos do Poder Judiciário não aderiram à Meta nº 3 (a Justiça do Trabalho, em 2015, e a Justiça Estadual, em 2017 e 2018). Assim, o denominador utilizado na presente análise não será o número 15, e sim o 12.

Nessas doze oportunidades, a Meta nº 3 foi atingida apenas quatro vezes (pela Justiça Estadual, em 2016, e pela Justiça Federal, de 2017 a 2019). Logo, a referida meta foi alcançada em apenas um terço dos casos, número muito aquém do desejado (mormente se considerarmos que os parâmetros foram fixados pelos próprios ramos do Poder Judiciário), o que representa um baixo índice de eficácia.

Com o escopo de melhorar esses índices, algumas propostas podem ser aventadas, tais como fomentar o ensino da cultura consensual nos cursos de Direito (atualmente responsáveis pela formação de profissionais que são ensinados a perpetuar a cultura adversarial) ou estabelecer metas mais condizentes com as expectativas (que não tratem a conciliação como “um fim em si mesmo”, voltado para o mero preenchimento de relatórios estatísticos, e sim como uma decorrência natural do empoderamento e da responsabilização das partes em direção à autocomposição²⁴).

²⁴ Por razões de espaço, não será possível aprofundar-se nesse tema no presente artigo.



Em resposta ao problema de pesquisa deste artigo, é possível concluir que, levando em consideração as metas de conciliação estabelecidas pelo CNJ entre 2015 e 2019, a Política Judiciária Nacional de tratamento adequado dos conflitos de interesses no âmbito do Poder Judiciário não foi exitosa durante esse período.

REFERÊNCIAS

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm>. Acesso em: 2 dez. 2020.

BRASIL. **Decreto-lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943**. Aprova a Consolidação das Leis do Trabalho. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Decreto-Lei/Del5452compilado.htm>. Acesso em: 2 dez. 2020.

BRASIL. **Emenda constitucional nº 24, de 9 de dezembro de 1999**.

Altera dispositivos da Constituição Federal pertinentes à representação classistas na Justiça do Trabalho. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/emendas/emc/emc24.htm>. Acesso em: 2 dez. 2020.

BRASIL. **Emenda constitucional nº 45, de 30 de dezembro de 2004**. Altera dispositivos dos arts. 5º, 36, 52, 92, 93, 95, 98, 99, 102, 103, 104, 105, 107, 109, 111, 112, 114, 115, 125, 126, 127, 128, 129, 134 e 168 da Constituição Federal, e acrescenta os arts. 103-A, 103B, 111-A e 130-A, e dá outras providências. Disponível em:



<http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/emendas/emc/emc45.htm>. Acesso em: 2 dez. 2020.

BRASIL. **Lei nº 13.105, de 16 de março de 2015**. Código de Processo Civil. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/lei/l13105.htm>. Acesso em: 2 dez. 2020.

BUCCI, Maria Paula Dallari. **Fundamentos para uma teoria jurídica das políticas públicas**. São Paulo: Saraiva, 2013.

CÂMARA DOS DEPUTADOS. **Legislação Informatizada – Emenda Constitucional nº 45, de 2004 – Exposição de Motivos**. Disponível em: <<https://www2.camara.leg.br/legin/fed/emecon/2004/emendaconstitucional-45-8-dezembro-2004-535274-exposicaodemotivos-149264-pl.html>>. Acesso em: 28 nov. 2020.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Justiça em números 2009**: indicadores do poder judiciário: panorama do judiciário brasileiro. Brasília: CNJ, 2010a. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2011/02/rel_sintetico_jn2009.pdf>. Acesso em: 2 dez. 2020.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Justiça em números 2016**: ano-base 2015. Brasília: CNJ, 2016a. Disponível em: <<https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2011/02/b8f46be3dbbfff344931a933579915488.pdf>>. Acesso em: 2 dez. 2020.



CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Justiça em números 2017**: ano-base 2016. Brasília: CNJ, 2017a. Disponível em: <<https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2019/08/b60a659e5d5cb79337945c1dd137496c.pdf>>. Acesso em: 2 dez. 2020.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Justiça em números 2018**: ano-base 2017. Brasília: CNJ, 2018a. Disponível em: <<https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2011/02/8d9faee7812d35a58cee3d92d2df2f25.pdf>>. Acesso em: 2 dez. 2020.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Justiça em números 2019**. Brasília: CNJ, 2019a. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/conteudo/arquivo/2019/08/justica_em_numeros20190919.pdf>. Acesso em: 2 dez. 2020.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Justiça em números 2020**: ano-base 2019. Brasília: CNJ, 2020a. Disponível em: <<https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2020/08/WEB-V3-Justi%C3%A7a-em-N%C3%BAmeros-2020-atualizado-em-25-08-2020.pdf>>. Acesso em: 2 dez. 2020.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Relatório metas nacionais do poder judiciário 2015**. Brasília: CNJ, 2016b. Disponível em: <<https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2015/02/2610e043bc7d99c761fc5e33569c203c.pdf>>. Acesso em: 2 dez. 2020.



CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Relatório metas nacionais do poder judiciário 2016.**

Brasília: CNJ, 2017b. Disponível em: <<https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2019/09/64acb190bee63682ea4b7f7805f5acce.pdf>>. Acesso em: 2 dez. 2020.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Relatório metas nacionais do poder judiciário 2017.**

Brasília: CNJ, 2018b. Disponível em: <<https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2017/05/e2b3f547f615250a8a2b85011f1ae489.pdf>>. Acesso em: 2 dez. 2020.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Relatório metas nacionais do poder judiciário 2018.**

Brasília: CNJ, 2019b. Disponível em: <<https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2019/05/13926ffe304159519caed2b504923ff5.pdf>>. Acesso em: 2 dez. 2020.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Relatório metas nacionais do poder judiciário 2019.**

Brasília: CNJ, 2020b. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2020/04/Relatorio_de_Metas_Nacionais_do_Poder_Judiciario_2019_2020_04_30.pdf>. Acesso em: 2 dez. 2020.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Resolução nº 70, de 18 de março de 2009.** Dispõe sobre o Planejamento e a Gestão Estratégica no âmbito do Poder Judiciário e dá outras providências. Disponível em:

<https://atos.cnj.jus.br/files/resolucao_70_18032009_25032019142233.pdf>. Acesso em: 2 dez. 2020.



CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Resolução nº 125, de 29 de novembro de 2010.** Dispõe sobre a Política Judiciária Nacional de tratamento adequado dos conflitos de interesses no âmbito do Poder Judiciário e dá outras providências. 2010b. Disponível em: <<https://atos.cnj.jus.br/files/compilado160204202007225f1862fcc81a3.pdf>>. Acesso em: 2 dez. 2020.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Resolução nº 198, de 1º de julho de 2014.** Dispõe sobre o Planejamento e a Gestão Estratégica no âmbito do Poder Judiciário e dá outras providências. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/files/resolucao_comp_198_01072014_25032019141511.pdf>. Acesso em: 2 dez. 2020.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Resolução nº 290, de 13 de agosto de 2019.** Altera a Resolução nº 125, de 29 de novembro de 2010, para estabelecer critério de aferição da produtividade decorrente da atuação dos Centros Judiciários de Solução de Conflitos e Cidadania – CEJUSCs. Disponível em: <<https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/atos-normativos?documento=2979>>. 2019c. Acesso em: 2 dez. 2020.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Resolução nº 325, de 29 de junho de 2020.** Dispõe sobre a Estratégia Nacional do Poder Judiciário 2021-2026 e dá outras providências. 2020c. Disponível em: <<https://atos.cnj.jus.br/files/original182343202006305efb832f79875.pdf>>. Acesso em: 2 dez. 2020.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Resolução nº 326, de 26 de junho de 2020.** Dispõe sobre alterações formais nos textos das Resoluções do Conselho Nacional de Justiça. 2020d. Disponível em: <<https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/3366>>. Acesso em: 2 dez. 2020.



CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **XIII encontro nacional do poder judiciário: metas nacionais 2020: aprovadas no XIII encontro nacional do poder judiciário.** Brasília: CNJ, 2019d. Disponível em: <<https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2020/01/Metas-Nacionais-aprovadas-no-XIII-ENPJ.pdf>>. Acesso em: 1 dez. 2020.

FERMENTÃO, Cleide Aparecida Gomes Rodrigues; FERNANDES, Ana Elisa Silva. A Resolução n.º 125/2010 do CNJ como política pública de tratamento adequado aos conflitos nas relações familiares: em direção à proteção da dignidade da pessoa humana e a efetivação dos direitos da personalidade. **Revista Direitos Sociais e Políticas Públicas (UNIFAFIBE)**, Bebedouro, p. 53-82, v. 8, n. 2, maio/ago. 2020. Disponível em: <<http://www.unifafibe.com.br/revista/index.php/direitos-sociais-politicas-pub/article/view/791>>. Acesso em: 2 dez. 2020.

OLIVEIRA, Luthyana Demarchi de; SPENGLER, Fabiana Marion. Uma política pública de tratamento do conflito como fortalecimento da cidadania. **Revista do Direito**, Santa Cruz do Sul, p. 03-18, jan. 2011. Disponível em: <<https://online.unisc.br/seer/index.php/direito/article/view/2193/1717>>. Acesso em: 2 dez. 2020.

PAIVA, Grazielle de Albuquerque Moura. **Reforma do Judiciário no Brasil: o jogo político e a tramitação da Emenda 45.** In: Encontro da Associação Brasileira de Ciência Política, 8, 01 a 04 ago. 2012, Gramado, RS. Anais... Disponível em: <http://www.repositorio.ufc.br/bitstream/riufc/39015/1/2012_eve_gampaiva.pdf>. Acesso em: 2 dez. 2020.



RODRIGUES, Horácio Wanderlei; GONÇALVES, Jéssica; LAHOZ, Maria Alice Trentini. Mediação na resolução CNJ n.º 125/2010 e na lei n.º 13.105/2015 (NCPC): uma análise crítica. **Revista Direitos Sociais e Políticas Públicas (UNIFAFIBE)**, Bebedouro, p. 53-82, v. 6, n. 1, maio/ago. 2018. Disponível em: <<http://www.unifafibe.com.br/revista/index.php/direitos-sociais-politicas-pub/article/view/329>>. Acesso em: 2 dez. 2020.

SCHMIDT, João Pedro. Para estudar políticas públicas: aspectos conceituais, metodológicos e abordagens teóricas. **Revista do Direito**, Santa Cruz do Sul, v. 3, n. 56, p. 119-149, set. 2018. ISSN 1982-9957. Disponível em: <<https://online.unisc.br/seer/index.php/direito/article/view/12688/7826>>. Acesso em: 2 dez. 2020. doi:<https://doi.org/10.17058/rdunisc.v3i56.12688>.

SPENGLER, Fabiana Marion. **Mediação de conflitos: da teoria à prática**. 2. ed. rev. e ampl. Porto Alegre: Livraria do Advogado, 2017. 222 p.

SUBIRATS, Joan *et al.* **Análisis y gestión de políticas públicas**. Barcelona: Planeta, 2012.