



**Universidade de Brasília (UnB)**

**Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade (FACE)**

**Programa de Pós-graduação em Administração (PPGA)**

**Curso de Mestrado Acadêmico em Administração**

**INOVAÇÃO EM SERVIÇOS DE JUSTIÇA: os efeitos da  
coprodução nos resultados da Conciliação Judicial no TJDFT**

**MARIANA CAROLINA BARBOSA RÊGO**

Brasília – DF

Dezembro de 2015



**Universidade de Brasília (UnB)**

**Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade (FACE)**

**Programa de Pós-graduação em Administração (PPGA)**

**Curso de Mestrado Acadêmico em Administração**

**INOVAÇÃO EM SERVIÇOS DE JUSTIÇA: os efeitos da  
coprodução nos resultados da Conciliação Judicial no TJDFT**

**MARIANA CAROLINA BARBOSA RÊGO**

**Orientador: Prof. Dr. Antonio Isidro-Filho**

**Dissertação de Mestrado**

Brasília – DF

Dezembro de 2015

Rêgo, Mariana Carolina Barbosa.

INOVAÇÃO EM SERVIÇOS DE JUSTIÇA: os efeitos da coprodução nos resultados da Conciliação Judicial no TJDFT / Mariana Carolina Barbosa Rêgo; orientador Antonio Isidro-Filho. – Brasília, 2015.

125 p.

Dissertação (Mestrado- Mestrado em Administração) – Universidade de Brasília, 2015.

1. Coprodução. 2. Inovação em Serviços. 3. Serviços Públicos. 4. Poder Judiciário. I. Isidro-Filho, Antonio, orient. II. Título

MARIANA CAROLINA BARBOSA RÊGO

**INOVAÇÃO EM SERVIÇOS DE JUSTIÇA: os efeitos da  
coprodução nos resultados da Conciliação Judicial no TJDFT**

Dissertação submetida ao Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA) da Universidade de Brasília como requisito parcial à obtenção do grau de Mestre em Administração.

Comissão Examinadora:

---

Prof. Dr. Antonio Isidro-Filho, Universidade de Brasília  
Orientador

---

Prof. Dr. Tomas de Aquino Guimarães, Universidade de Brasília  
Examinador Interno

---

Prof. Dr. Cândido Vieira Borges Júnior, Universidade Federal de Goiás  
Examinador Externo

---

Prof. Dr. Adalmir de Oliveira Gomes, Universidade de Brasília  
Suplente

Brasília, 21 de dezembro de 2015.

## RESUMO

Este estudo examinou os efeitos da coprodução e das competências do prestador de serviços nos resultados da Conciliação Judicial no Tribunal de Justiça do Distrito Federal e Territórios (TJDFT), a partir da percepção de satisfação das partes litigantes e dos advogados usuários do serviço. A Conciliação Judicial é uma inovação do Poder Judiciário, pois objetiva aumentar a eficiência e o valor gerado pelos serviços de justiça. Além disso, como a maioria dos serviços, trata-se de um processo coproduzido, em que os usuários possuem papel essencial na prestação dos serviços públicos. Para avaliar a relação proposta na pesquisa, utilizaram-se dados secundários provenientes da pesquisa de satisfação elaborada e aplicada pela equipe técnica do TJDFT. A amostra final, após o tratamento dos dados, consistiu em 1.735 partes e 764 advogados. Para a análise dos dados, aplicaram-se as técnicas de análise fatorial exploratória, para verificar as evidências de validade do instrumento de pesquisa de satisfação, e a técnica de regressão logística, para testar a relação entre a percepção da coprodução e das competências do prestador do serviço na percepção de resultados da Conciliação Judicial no TJDFT. Os resultados encontrados por meio das regressões realizadas sugerem que a coprodução é a variável com maior poder preditivo dos resultados do serviço, tanto para o cidadão quanto para a imagem do Poder Judiciário, sob a perspectiva das partes. Ainda sob a percepção desses respondentes, as competências do prestador do serviço são preditoras apenas dos resultados para a Justiça. Já os resultados do serviço para o cidadão, se positivos, aumentam a probabilidade de a imagem do Poder Judiciário também ser positiva, segundo a percepção dos dois grupos investigados. Embora o questionário dos advogados não mensure a coprodução, os respondentes reconhecem essa variável como essencial para o êxito da Conciliação Judicial, demonstrando interesse em contribuir para a melhoria do serviço prestado. Este trabalho buscou reduzir lacunas de pesquisa apontadas na literatura de coprodução e inovação, além de elencar recomendações práticas e agenda de pesquisa para melhor compreender-se a relação entre essas variáveis no processo de geração de valor de serviços públicos para a sociedade.

Palavras-chave: Coprodução; Inovação em Serviços; Serviços Públicos; Poder Judiciário.

## **ABSTRACT**

This research examined the effects of coproduction and the competencies of the service provider on the results of the Judicial Conciliation at the State Court of Distrito Federal (TJDFT), based on the satisfaction of the litigants and lawyers who used the service. The Conciliation is a Judiciary innovation in Brazil, which has the purpose to increase efficiency and the value generated by the justice system. Moreover, as most services, it is coproduced, that is users have an essential role in the provision of public services. To evaluate the relationship between the variables proposed by this research, secondary data was used from a customer satisfaction survey designed by the TJDFT. The final sample, after the removal of the missing cases, outliers and other non-valid responses, consisted of 1,735 litigants and 764 lawyers. For the data analysis, exploratory factor analysis was used to verify evidences of validity of the customer satisfaction survey, and logistic regression was conducted to test the relationship between the perception of coproduction and the service provider's competencies in the results of the Conciliation to the customer and to the Judiciary. The results of the regressions tested suggest that coproduction is the variable that explains the most the results of the service for the customers as well as for the reputation of the Judiciary, from the perception of the litigants. In addition, the competencies of the service provider increase the chance of better results for the Court System and TJDFT. The perception that the service was beneficial to the citizen increases the likelihood of the customer also develop a positive image of the Judiciary, according to the results obtained both in the litigants and lawyers samples. Although the lawyers'' questionnaire did not to measure the variable coproduction, they recognized this variable as essential to the success of the Conciliation, even giving feedback that contributes to the improvement of the service provided. This study was developed to reduce research gaps described in the coproduction and innovation in public services research, as well as to list practical recommendations and suggest a research agenda to enhance the comprehension of the relationship between these variables in the process of value creation in public services.

**Keywords:** Coproduction; Innovation in Services; Public Services; Judiciary.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Representação do produto e/ou serviço como um sistema de características e competências .....	25
Figura 2. O produto e/ou serviço como um conjunto de características e competências .....	29
Figura 3. Definições de coprodução .....	34
Figura 4. Tipologia de coprodução nos níveis individual e organizacional .....	41
Figura 5. Modelos teóricos hipotetizados para as partes usuárias do serviço de Conciliação Judicial.....	45
Figura 6. Modelos teóricos hipotetizados para os advogados que participam da Conciliação Judicial.....	45
Figura 7. Amostra inicial .....	47
Figura 8. Definições das variáveis desta pesquisa.....	49
Figura 9. <i>Scree Plot</i> – Questionário das Partes .....	69
Figura 10. <i>Scree Plot</i> – Questionário dos Advogados.....	71
Figura 11. Modelo empírico dos resultados do serviço para o cidadão – Partes.....	75
Figura 12. Modelo empírico dos resultados do serviço para a imagem Judiciário – Partes....	76
Figura 13. Modelo empírico dos resultados do serviço para o cidadão – Advogados .....	78
Figura 14. Modelo empírico dos resultados do serviço para a imagem do Poder Judiciário – Advogados .....	79
Figura 15. Análise qualitativa das respostas das partes.....	82
Figura 16. Análise qualitativa das respostas dos advogados .....	85
Figura 17. Resultados das hipóteses testadas .....	100

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1. Características gerais da amostra das partes .....	56
Tabela 2. Frequências das variáveis dicotômicas coprodução, resultados para o cidadão e resultados para o Poder Judiciário das partes .....	56
Tabela 3. Frequências das variáveis de competências – Questionário das partes .....	59
Tabela 4. Estatísticas descritivas das variáveis de competências – Questionário das partes ...	61
Tabela 5. Características gerais da amostra dos advogados .....	62
Tabela 6. Frequências das variáveis dicotômicas resultados para o cidadão e resultados para o Poder Judiciário dos advogados .....	62
Tabela 7. Frequências das variáveis de competências – Questionário dos advogados .....	64
Tabela 8. Estatísticas descritivas das variáveis de competências do prestador do serviço – Questionário dos advogados .....	66
Tabela 9. Estrutura fatorial do questionário de satisfação das partes .....	70
Tabela 10. Estrutura fatorial do questionário de satisfação dos advogados .....	72
Tabela 11. Regressão logística da variável dependente Resultados do Serviço para o Cidadão – Partes Requerentes.....	75
Tabela 12. Regressão logística da variável dependente Resultados do Serviço para o Cidadão – Partes Requeridas .....	75
Tabela 13. Regressão logística da variável dependente Resultados para a imagem do Poder Judiciário – Partes Requerentes .....	77
Tabela 14. Regressão logística da variável dependente Resultados para a imagem do Poder Judiciário – Partes Requeridas.....	77
Tabela 15. Regressão logística da variável dependente Resultados para a imagem do Poder Judiciário – Advogados Requerentes .....	79
Tabela 16. Regressão logística da variável dependente Resultados para a imagem do Poder Judiciário – Advogados Requeridos .....	79
Tabela 17. Regressão logística da variável dependente Resultados do Serviço para o Cidadão – Partes .....	114
Tabela 18. Regressão logística da variável dependente Resultados para a imagem do Poder Judiciário – Partes.....	114
Tabela 19. Regressão logística da variável dependente Resultados para a imagem do Poder Judiciário – Advogados .....	115



## SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	11
1.1	Objetivos.....	16
1.2	Justificativa e Relevância do Estudo .....	17
2	MARCO TEÓRICO.....	21
2.1	Inovação em Serviços.....	21
2.2	Inovação em Serviços Públicos .....	29
2.3	Coprodução.....	34
2.4	Efeitos da Coprodução e a Satisfação dos Usuários do Serviço .....	42
3	MÉTODO.....	46
3.1	Caracterização da pesquisa.....	46
3.2	Descrição das variáveis .....	47
3.3	Caracterização do instrumento e transformação das variáveis.....	51
3.4	Procedimentos de análise de dados .....	52
3.5	Caracterização da amostra .....	55
3.5.1	Partes Litigantes .....	55
3.5.2	Advogados.....	61
4.	RESULTADOS.....	67
4.1	Análises Fatoriais Exploratórias.....	67
4.1.1	Medida de satisfação das partes.....	68
4.1.2	Medida de satisfação dos advogados.....	71
4.2	Modelos Empíricos.....	73
4.2.1	Modelos Empíricos da medida aplicada às partes .....	74
4.2.2	Modelos Empíricos da medida aplicada aos advogados .....	77
4.3	Análises Qualitativas .....	80
4.3.1	Partes Litigantes.....	80
4.3.2	Advogados.....	84
5.	DISCUSSÃO DOS RESULTADOS .....	88
5.1	Discussão dos Resultados – Partes Litigantes .....	89
5.2	Discussão dos Resultados - Advogados .....	95
6.	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES .....	101
7.	REFERÊNCIAS .....	105

APÊNDICES .....	114
Apêndice A – Modelos Empíricos – Partes Litigantes.....	114
Apêndice B – Modelos Empíricos – Advogados .....	115
ANEXOS .....	116
Anexo A – Questionário de Conciliação Judicial: Partes.....	116
Anexo B – Questionário de Conciliação: Advogados .....	121

# 1 INTRODUÇÃO

Ao longo do tempo, as economias dos países deixaram de ter como base o setor industrial e se tornaram economias complexas, baseadas em serviços e no compartilhamento de conhecimento (Hauknes, 1996). As empresas de serviços são importantes agentes do crescimento econômico, contribuindo significativamente para o incremento do emprego e da produtividade econômica (OECD, 2005), e o crescimento gradual do setor de serviços foi reflexo de diversas mudanças culturais e econômicas. Edvardsson, Gustafsson, Kistensson e Witell (2010) citam quatro forças que contribuíram para a expansão desse setor: (1) a escassez de tempo dos indivíduos os leva a trocar tempo por dinheiro e comprar serviços e experiências como refeições, serviços de casa, entre outros; (2) o aumento da oferta de tecnologias acessíveis e simples de utilizar permitem que os clientes realizem determinados serviços de maneira independente; (3) as organizações estão focando nas suas competências principais e terceirizando os serviços que não fazem parte do processo de negócio principal e; (4) a evolução da competição e mudanças no ambiente levaram as organizações a competir em um nível de valor de serviço, e não apenas valor de produto, como ocorria anteriormente, ofertando soluções integradas para o cliente.

Como consequência do desenvolvimento desse setor, as organizações passaram a ofertar serviços para melhor atender aos clientes, deixando de comercializar apenas bens para, de outra forma, oferecer uma solução mais completa ao consumidor (Vargo & Lusch, 2004). À medida que as organizações passam a buscar inovações em serviços, elas tendem a focar em inovações que aumentem a produtividade e eficiência, principalmente relacionadas à redução de custos, ou em inovações que levem ao desenvolvimento de novos serviços e ao aprimoramento da experiência do usuário, buscando, essencialmente, o aumento da receita e satisfação do consumidor (Bitner & Brown, 2008).

A inovação em serviços é uma prática que cria valor não só para o usuário e para a organização, mas para todos os *stakeholders* (Yen, Wang, Wei, Hsu, & Chiu, 2012). Os *stakeholders* se beneficiam com um novo serviço, com melhorias ou novos modelos de negócio e com a otimização dos processos, pois a inovação gera mudanças em diversos aspectos da organização. O estudo da inovação em serviços também pode colaborar para a compreensão da inovação na indústria, uma vez que esse setor executa diversas atividades de serviços (Kubota, 2009). Além disso, o setor de serviços tem sido responsável pela coprodução de várias

inovações tecnológicas, induzindo à proposição de modelos de inovação que atribuem aos serviços o papel de promotores de inovações no setor industrial (Gallouj, 2002).

A prestação de serviços envolve, na maioria das vezes, a coprodução, em que os consumidores precisam desempenhar alguma atividade para obterem os resultados esperados (Gadrey, Gallouj, & Weinstein, 1994; Gadrey, 2000; Gallouj & Savona, 2009; Ford & Dickson, 2012). A coprodução adiciona valor para os clientes de diversas maneiras, como poupando-lhes tempo, aumentando a conveniência, customização, acessibilidade aos serviços, entre outros (Zeithaml, Bitner, & Gremler, 2008).

O foco da literatura de inovação e coprodução tem sido nas características pessoais dos clientes, porém as pesquisas devem passar a levar em consideração, também, a comunicação e interatividade que ocorre entre os clientes e a organização antes, durante e depois da transação. Essa atitude contribui para que o cliente continue colaborando com a empresa e essa, por sua vez, continue aprendendo para, assim, responder às necessidades atuais e futuras dos consumidores (Edvardsson et al., 2010).

No setor privado, uma vez que as organizações operam em mercados competitivos e buscam o lucro, já é bem difundido que a inovação é capaz de gerar vantagem competitiva (Halvorsen, Hauknes, Miles, & Roste, 2005; Lynn, 2013). Como os serviços públicos não operam em mercados competitivos, geralmente esse setor é visto como pouco inovativo (Albury, 2005). Há evidências empíricas, entretanto, que comprovam que o setor público tem um grau de inovação considerável (Albury, 2005; Hartley, 2005), maior do que o senso comum tem apregoado (Torfing, 2013), e que muitas inovações importantes, surgidas nas últimas décadas, originaram-se em organizações públicas (Hartley, 2013). Ademais, esses autores argumentam que a inovação é um elemento fundamental para a constante gestão das mudanças de necessidades e aspirações da sociedade. A inovação também é um método essencial para melhorar o desempenho do governo e aprimorar a legitimidade do Estado perante a sociedade (Moore & Hartley, 2008). Apesar disso, os esforços para gerar soluções inovadoras ainda são realizados apenas por organizações públicas sujeitas a pressões externas consideráveis ou que possuem natureza experimental e gestores proativos (Torfing, 2013).

Com as transformações na estrutura e formas de governança do setor público, a relação entre os cidadãos e os serviços públicos também tem se alterado (Torfing, 2013). O interesse pela coprodução no setor público cresceu a partir da década de 80 (Alford, 2002) e uma das razões para o recente aumento da importância desse tema é a capacidade da coprodução em solucionar diversas barreiras que inibem a eficiência na prestação de serviços públicos (Needham, 2008). A literatura aponta que a interação entre a organização prestadora do serviço

e o consumidor é essencial e intrínseca à produção do serviço, ou seja, a coprodução é uma das características fundamentais dos serviços (Gadrey, 2000; Gronroos, 2007; Gallouj & Savona, 2009; Miles, 2013). Dessa forma, a questão não é como adicionar a coprodução aos serviços públicos, mas como implementar e gerir essa interação de modo a otimizar os resultados e a efetividade do serviço (Osborne, 2013).

Além de aumentar a eficiência e eficácia dos serviços, Needham (2008) apresenta outras três vantagens que não são alcançadas pelos modelos tradicionais e burocráticos do Estado. A primeira é que os funcionários públicos prestadores do serviço adquirem novos conhecimentos e formas de ofertar os serviços por meio da interação constante com os usuários. A experiência do cidadão também depende quase inteiramente da interação com o prestador do serviço, ou seja, quanto maior a interação, maior a possibilidade de o serviço realmente atender às necessidades do cliente e maior o valor gerado para ele. A segunda vantagem é a capacidade de a coprodução transformar as atitudes dos usuários, aumentando a qualidade do serviço (Needham, 2008). Essa interação faz com que o cidadão tenha maior conhecimento sobre o contexto, os custos e as limitações dos serviços públicos, bem como o compartilhamento da responsabilidade pelos resultados e prestação do serviço (Brudney & England, 1983). Essa visão sistêmica, juntamente com os resultados positivos da coprodução, incentivam os indivíduos a se tornarem mais cívicos em outras áreas da sua vida e a desenvolverem outras relações horizontais com os demais agentes (Ostrom, 1996). A terceira e última vantagem apresentada por Needham (2008) advém da ênfase dos recursos do cidadão no processo produtivo, que resulta na maior sensibilidade dos prestadores dos serviços e gestores públicos às necessidades e preferências do cidadão, aumentando a eficiência e otimizando a alocação dos recursos públicos (Percy, 1984). Dessa forma, a coprodução tem relação direta com a geração de valor no setor público (Moore, 1995).

O Poder Judiciário brasileiro, setor público investigado por esta pesquisa, apresenta uma série de problemas críticos que afetam o seu desempenho, como uma estrutura grande e complexa, lenta e incapaz de gerar soluções previsíveis, em um prazo razoável e a custos acessíveis para todos. Esses problemas são causados, em parte, pelo crescimento no número de novos processos todos os anos, o elevado número de recursos previstos pela lei, formalidades protelatórias nas audiências, bem como o formalismo cartorial excessivo (Sadek, 2004; Vieira & Pinheiro, 2008). Essa estrutura induz outros problemas como pouca transparência da máquina pública, dificuldade de acesso, desarticulação institucional, lentidão na tramitação dos processos judiciais, obsolescência administrativa, complexidade estrutural e concentração de

litigiosidade, devido ao elevado número de processos que interessam ao governo federal e às grandes organizações privadas (Renault, 2005).

Sadek (2004) aponta, ainda, que as dificuldades de acesso ao Judiciário distanciam grande parte da população que desconhece os seus direitos e percebe a justiça como cara e lenta. Isso faz com que a maior parte da sociedade recorra ao Poder Judiciário apenas em último caso, enquanto que alguns setores se aproveitam das deficiências da justiça para obter vantagens, se aproveitando, inclusive, da morosidade do Poder Judiciário (Sadek, 2004). Esses fatores estão em conformidade com as das características citadas por Halvorsen et al. (2005) e Salerno e Kubota (2008), que apontam que o Estado é extremamente amarrado e lento e as organizações públicas são grandes, burocráticas e tradicionais.

A ineficiência do Poder Judiciário impacta na alocação de recursos, no sistema de preços, no risco e no custo de transação do Estado, influenciando as decisões de investimentos e a política econômica do governo (Lima, 2009). Esses problemas e falta de eficiência do Judiciário levaram à aprovação em 2004, após doze anos de tramitação no Congresso, da Emenda Constitucional nº 45, que institui a Reforma do Judiciário (Renault, 2005). Desde a institucionalização da medida, várias inovações foram implementadas no Judiciário, muitas delas foram pontuais (Lima & Cruz, 2011), mas que, conjuntamente, podem apresentar resultados positivos (Renault, 2005).

Além das mudanças que têm como objetivo o aumento da eficiência de gestão e da atividade jurisdicional, o modelo de justiça brasileiro tem dado maior destaque à justiça restaurativa (Sica, 2006). Essa nova visão da justiça, apoiada pela Organização das Nações Unidas (ONU), “envolve a vítima, o réu e a comunidade na busca de soluções para o conflito, como objetivo de promover a reparação, a reconciliação e o reforço do sentimento de segurança” (Lima & Cruz, 2011 p. 8). Na justiça restaurativa, a sociedade possui um papel mais acentuado e abrangente, podendo ser tanto receptora das políticas de reforço e reparação, quanto um ator social nesse processo (Sica, 2006).

Segundo as estatísticas da Direção-Geral da Política de Justiça, a duração média dos processos de Justiça Cível findos nos tribunais judiciais de primeira instância é de 37 meses (Ministério da Justiça, 2014). Esse prazo demonstra que obter uma decisão judicial leva um tempo extremamente longo e é um processo muito oneroso, principalmente para os cidadãos que desejam resolver um conflito pouco complexo. Devido às formalidades do Poder Judiciário, este serviço público acaba perdendo contato com os problemas e a realidade das partes e essa falta de contato acaba se tornando mais uma barreira para a resolução de conflitos (Campos, 2009). Dessa forma, uma das formas de aumentar a celeridade dos processos judiciais e a

proximidade da Justiça com a sociedade é por meio da Conciliação Judicial (Lima & Cruz, 2011).

Para instituir essa política pública de tratamento de conflitos por meios consensuais, o Conselho Nacional de Justiça (CNJ) aprovou a resolução nº 125, de 29 de novembro de 2010. Essa resolução nivela, em nível nacional, as práticas voltadas à Conciliação e Mediação Judicial e torna obrigatória a oferta de meios consensuais para a resolução de conflitos na esfera do Poder Judiciário, ou seja, uma prática que antes era apenas incentivada e sem nenhuma obrigatoriedade de adesão, passou a ser obrigatória para todos os tribunais do Brasil (Conselho Nacional de Justiça, 2010; Silva, 2012). A resolução nº 125 também pressupõe a formação de um quadro de conciliadores e mediadores adequadamente preparados para exercerem essa atividade, a disponibilização da infraestrutura adequada para a realização das sessões de Conciliação ou Mediação Judicial nos fóruns e tribunais brasileiros e a criação de uma nova cultura nacional de solução de conflitos de interesses por meio da negociação (Conselho Nacional de Justiça, 2010; Silva, 2012).

Essa capacitação constante dos conciliadores e mediadores deve focar não apenas em competências técnicas relacionadas ao método, como estratégias de negociação e gestão de conflitos, mas também em competências comportamentais, baseadas em ética, neutralidade, imparcialidade, comunicação e empatia, para que o conciliador consiga auxiliar as partes na resolução do conflito por meio do diálogo eficaz (Silva, 2012). Como consequência, a Conciliação Judicial tem apresentado resultados positivos na solução eficaz e satisfatória de diversas causas, bem como na redução de tempo e custos dos processos no Judiciário.

A Conciliação Judicial consiste em uma única audiência em que as partes, perante um conciliador, podem entrar em um acordo, buscando a melhor solução para os envolvidos. Esse processo permite que as partes evitem gastos e transtornos emocionais, questões que poderiam levar anos na Justiça, principalmente se a Conciliação Judicial for pré-processual, ou seja, os envolvidos buscam as centrais de conciliação antes que a disputa chegue à Justiça (Conselho Nacional de Justiça, 2014).

O conciliador deve estimular a comunicação entre as partes (Silva, 2012) e pode fazer sugestões e apresentar soluções para o caso, colaborando para a obtenção de um acordo, porém as partes podem acatar ou não as propostas, pois os envolvidos são responsáveis pela solução do conflito (Campos, 2009; Conselho Nacional de Justiça, 2014). Na Conciliação Judicial, como o acordo é gerado por meio da construção conjunta e concessões de ambas as partes, a solução final pode não atender inteiramente os interesses das partes. Dessa forma, enquanto a Mediação Judicial é a prática mais adequada para a solução de conflitos existentes em relações

continuadas (Silva, 2012), a Conciliação Judicial é mais adequada para o tratamento de problemas pontuais, situações circunstanciais e esporádicas (Vargas, 2006).

Segundo Campos (2009), a Conciliação Judicial possui dois papéis principais: (a) o de permitir a proximidade entre o juiz e as partes, levando a um melhor entendimento do problema, maior percepção da realidade e enquadramento dos fatos no seu contexto e (b) a obtenção de uma solução consensual para o conflito, de forma que as duas partes sintam que ganharam algo. A primeira função costuma ser objetivo da audiência preliminar e atualmente ela não existe nos tribunais judiciais, pois os juízes não costumam pedir para que as partes falem a sua versão do ocorrido (Campos, 2009). O segundo papel é importante principalmente porque as decisões judiciais podem ser desfavoráveis a uma das partes. Dessa forma, a negociação é mais interessante, mesmo que tenha que haver concessão de alguns pontos, pois ambas as partes podem se beneficiar de alguma forma (Campos, 2009; Conselho Nacional de Justiça, 2014). Ainda sobre os resultados da Conciliação Judicial, esta pode ser concluída com sucesso total, quando se extingue a instância, com sucesso parcial, quando a ação prossegue para julgamento dos pedidos que não obtiveram solução consensual, ou não apresentar consenso em nenhum dos pedidos e seguir para a decisão judicial (Campos, 2009).

Diante do exposto, considerando a relevância da inovação e da coprodução para os serviços públicos, a importância de investigar os resultados dos serviços públicos e os efeitos positivos desejáveis resultantes da colaboração entre as partes litigantes no processo de Conciliação Judicial, converge-se para o problema de pesquisa que guiará a execução do presente estudo: Quais são os efeitos da coprodução e das competências do prestador de serviços nos resultados da Conciliação Judicial no Tribunal de Justiça do Distrito Federal e dos Territórios a partir da percepção de satisfação dos usuários do serviço?

## **1.1 Objetivos**

O objetivo geral deste trabalho é testar as relações entre a coprodução e as competências do prestador de serviços nos resultados da Conciliação Judicial no Tribunal de Justiça do Distrito Federal e dos Territórios (TJDFT) a partir da percepção das partes litigantes e advogados usuários do serviço.

Com o objetivo de operacionalizar a pergunta de pesquisa e permitir a consecução do objetivo geral de pesquisa, delinearam-se os seguintes objetivos específicos:



- a. Verificar evidências de validade do instrumento de pesquisa de satisfação das partes litigantes, elaborado pelo TJDFT para a Conciliação Judicial;
- b. Verificar evidências de validade do instrumento de pesquisa de satisfação dos advogados, elaborado pelo TJDFT para a Conciliação Judicial;
- c. Testar, empiricamente, a relação entre a percepção da coprodução e as competências do prestador do serviço e a percepção de resultados da Conciliação Judicial no TJDFT sob a ótica das partes usuárias do serviço;
- d. Testar, empiricamente, a relação entre a percepção das competências do prestador do serviço e a percepção de resultados da Conciliação Judicial no TJDFT sob a ótica dos advogados usuários do serviço.

## **1.2 Justificativa e Relevância do Estudo**

Apesar do aumento da importância do setor de serviços para a economia, as empresas e órgãos públicos ainda investem muito pouco em pesquisa e inovação nessa área, comparado ao foco dado aos produtos tangíveis e tecnologias. Aumentar a inovação em serviços é essencial para otimizar o seu desempenho, pois corrobora para que empresas e países tornem-se mais competitivos no mercado global (Bitner & Brown, 2008). O crescimento no país tem chamado a atenção de pesquisadores e empresários, todavia, ainda existe uma lacuna entre a realidade do setor de serviços e o conhecimento gerado sobre ele no Brasil (Vargas, Bohrer, Ferreira, & Moreira, 2013).

O setor público é muito vasto e tem impactos na economia como um todo. Esse setor tem um papel essencial de facilitador da pesquisa na academia e no setor privado, mas ainda tem sido negligenciado nos estudos de inovação (Halvorsen et al., 2005). Apesar disso, a sociedade está em transformação e os cidadãos têm demandado cada vez mais dos serviços públicos (Lekhi, 2007). O cenário de recursos limitados e expectativas crescentes pressionam as organizações públicas a diminuir custos, reduzir desperdícios e melhorar a eficiência, mostrando-se indispensável a adoção de inovações para atender a essas demandas (Lekhi, 2007; Torfing, 2013). Dessa forma, a solução para os problemas públicos, que não podem ser solucionados pelo aumento da utilização de verbas e recursos, passa a ser a geração e implementação de soluções inovadoras (Torfing, 2013).

Uma dessas soluções inovadoras foi a implementação da Conciliação Judicial, obrigatória em todos os processos cíveis que tramitam no Poder Judiciário. A oferta desse serviço foi um meio de aumentar a celeridade dos processos judiciais e aproximar a justiça da sociedade, tornando o Judiciário mais eficiente e aumentando o valor gerado pelos serviços de justiça. A Conciliação Judicial, assim como apontado pela literatura de inovação em serviços (Gallouj, 2002; Drejer, 2004), é um processo coproduzido, em que os usuários possuem um papel fundamental na prestação dos serviços públicos (Osborne, 2013).

Verschuere, Brandsen e Pestoff (2012) realizaram uma bibliometria sobre coprodução de 2002 a 2012 identificando-se que, apesar de ser um fenômeno estudado por vários campos acadêmicos, ainda existe uma limitação na diversidade metodológica das pesquisas, que são principalmente descritivas e qualitativas. Esses autores também verificaram a ausência de uma teoria sistemática com evidências empíricas que auxilie na compreensão do que acontece quando os cidadãos ou organizações do terceiro setor participam da prestação de serviços públicos, bem como de aspectos gerais da coprodução (Verschuere et al., 2012). Além disso, a integração com o cliente é fundamental para a organização ofertar serviços que tenham valor, porém os conhecimentos sobre a melhor forma de entender o cliente são limitados e não existe relação clara entre a implementação dessa integração e desempenho financeiro da organização (Edvardsson et al., 2010).

A coprodução também aparenta ser um método promissor para que o serviço público atinja os seus objetivos, entretanto, ainda é necessário que muitos estudos sejam realizados para que uma conclusão generalizável seja alcançada (Needham, 2008; Vamstad, 2012). Uma das correntes de pesquisa em coprodução estuda os efeitos da coprodução na percepção da qualidade dos serviços prestados (Verschuere et al., 2012). Para esses autores, apesar da existência dessa corrente, ela ainda é a menos desenvolvida e o campo carece de pesquisas adicionais com o objetivo de analisar os efeitos desse fenômeno.

O estudo realizado por Mustak, Jaakkola e Halinen (2013) corrobora os resultados encontrados por Verschuere et al. (2012) e as pesquisas de Needham (2008) e Vamstad (2012). Esses autores realizaram uma bibliometria sobre participação do consumidor no processo de prestação do serviço, com recorte temporal de quarenta anos, de 1970 a 2010. Dentre os artigos empíricos analisados, apenas 4% estudaram o setor público, o que demonstra uma lacuna de pesquisa e, conseqüentemente, uma oportunidade para o desenvolvimento de estudos que abordam a coprodução nesse setor. Além disso, esses autores constataram que as pesquisas que investigam os resultados e geração de valor do serviço e da coprodução segundo a percepção dos usuários ainda são escassos, principalmente quando comparado com as outras correntes de

pesquisa sobre a participação do cliente na prestação do serviço. Apesar da escassez, alguns estudos apontaram que a coprodução está associada com o aumento na percepção da qualidade pelos usuários e valor gerado pelo serviço (Kelley, Donnelly Jr, & Skinner, 1990; Anderson & Sullivan, 1993). Além das lacunas já apontadas, Mustak et al. (2013) apontaram para o fato da maior parte dos estudos sobre coprodução serem conduzidos na perspectiva do prestador do serviço e recomendam, como agenda de pesquisa, que estudos sejam realizados sob a ótica do usuário do serviço e da sua percepção de valor.

O Poder Judiciário, com intuito de melhorar o serviço prestado para a sociedade, tem implementado uma série de inovações nos últimos anos, como a implementação de processos judiciais eletrônicos em todos os tribunais e a obrigatoriedade da oferta de meios consensuais para resolução de conflitos (Conselho Nacional de Justiça, 2010; Silva, 2012). A Conciliação Judicial foi uma dessas inovações implementadas, ocasionando uma migração do tradicional modelo contencioso de resolução de conflitos, alicerçado na falta de confiança, de comunicação e na competição entre as partes litigantes, para um modelo de caráter mais colaborativo, que depende da interação e da negociação entre os envolvidos para obter êxito (Silva, 2012). Como as disputas judiciais resultam de interações complexas, é imprescindível que sejam aplicadas técnicas que estimulem a investigação do conflito, a reflexão das partes e a busca de um consenso (Silva, 2012). A natureza colaborativa da Conciliação Judicial torna fundamental a coprodução entre as partes litigantes, não apenas no sentido de mobilização de características pessoais, mas também a comunicação e interatividade, conforme apontado por Edvardsson et al., (2010). Dessa forma, estudar a Conciliação Judicial justifica-se por ser uma tentativa do serviço público em aumentar o valor gerado pelos serviços de Justiça, por ser um serviço que depende da coprodução para ser prestado e pela escassez de pesquisas que abordam esse objeto de estudo, conforme evidenciado abaixo.

Para o desenvolvimento desta pesquisa e melhor delineamento do campo de estudo, realizou-se uma bibliometria sobre Conciliação Judicial, sem recorte temporal, no Portal de Periódicos da CAPES/MEC e apenas em periódicos revisados por pares. A princípio, foram utilizadas como palavras-chave: “Conciliação Judicial” e “*conciliation*”. Apesar de terem sido encontrados 26 artigos, todos internacionais, os trabalhos abordavam o tema sob uma perspectiva estritamente jurídica. Com isso a busca de artigos nacionais foi expandida para as palavras-chave “arbitragem” e “mediação” combinadas com “satisfação”, “efeitos” e “coprodução”, contudo nenhum artigo foi encontrado nessas seis pesquisas. Para os artigos internacionais, a busca foi expandida para as palavras-chave: “*arbitration*”, “*judicial system*”, “*court system*” e “*judiciary*”, combinadas com “*coproduction*”, “*effets*” e “*satisfaction*”. A

combinação das palavras-chave foi necessária uma vez que os estudos nessas áreas são realizados principalmente sob a perspectiva do Direito, que não é o foco deste trabalho. Encontraram-se 38 artigos nessas 12 buscas na base de dados da CAPES, dos quais 36 da área Jurídica e apenas 2 em Administração.

O primeiro artigo, escrito por Conlon, Tinsley, Birk, Humphrey e Ellis (2012), consiste em uma pesquisa empírica sobre comportamento organizacional e processo decisório de consumidores, investigando-se a preferência do cliente entre receber ou realizar propostas de negociação. O segundo artigo, de Chi, Friedman e Shih (2013), estudou a relação do preço, lucro e desconto na percepção de qualidade do serviço de atendimento de óticas em Taiwan. Apesar de ambos investigarem aspectos relacionados a negociação, salienta-se que nenhum deles foi realizado no setor público. Esses resultados evidenciam uma lacuna na literatura, tanto nacional quanto internacional, de estudos sobre a Conciliação Judicial.

Uma vez que o presente trabalho se propõe a testar a relação entre a coprodução e os resultados da Conciliação Judicial no Tribunal de Justiça do Distrito Federal e dos Territórios a partir da percepção dos usuários do serviço, ele vai ao encontro das lacunas na literatura identificadas por Halvorsen et al. (2005), Needham (2008), Vamstad (2012), Verschuere et al. (2012), Mustak et al. (2013) e Vargas et al. (2013), citadas anteriormente. Além disso por este estudo utilizar uma abordagem quantitativa e qualitativa e ter caráter descritivo e explicativo, esta pesquisa possibilita contribuir para a redução do hiato metodológico ressaltado por Verschuere et al. (2012). Ademais, este trabalho se justifica, inclusive, não apenas sob o ponto de vista acadêmico, mas, de igual forma, a partir de uma perspectiva social, visto que os resultados auferidos poderão ser utilizados pelo Tribunal de Justiça do Distrito Federal e Territórios (TJDFT) para melhoria dos serviços prestados à população, considerando que a Conciliação Judicial ainda é um tema pouco estudado na área de Administração, sobretudo segundo a ótica da coprodução e da inovação.

## **2 MARCO TEÓRICO**

A partir dos objetivos identificados, o marco teórico foi estruturado de forma a apresentar os principais temas que dão suporte à consecução deste estudo, sendo eles: inovação em serviços, inovação em serviços públicos, coprodução e a articulação entre a coprodução e a satisfação do usuário do serviço. Serão apresentados os principais conceitos e estudos necessários para a compreensão do trabalho e do direcionamento desta pesquisa, bem como as hipóteses e modelos teóricos que foram testados.

### **2.1 Inovação em Serviços**

Apesar do crescimento da relevância econômica dos serviços (Bitner & Brown, 2008; Yen et al., 2012), muitas organizações ainda têm dificuldade em inovar nesse setor (Bitner & Brown, 2008). Um dos motivos para isso pode ser a confusão entre bens e serviços, pois, frequentemente, os serviços são considerados bens imateriais e isso dificulta a quantificação e mensuração dos seus impactos no desempenho e crescimento das organizações e economias (Hill, 1977). Para esse autor, enquanto bens são objetos que podem ser apropriados e transferidos entre unidades econômicas, os serviços são intransferíveis e ocorrem quando uma unidade econômica realiza uma atividade que altera e beneficia outra unidade econômica, ou seja, para que o serviço ocorra, a unidade consumidora deve ser afetada de alguma forma. A quantidade de serviços produzidos deve ser mensurada pelo grau das transformações no consumidor e não por meio da observação das ações do prestador do serviço. Assim, o processo de prestação de um serviço é uma atividade que afeta uma pessoa ou bem e o resultado do serviço é a mudança na condição da pessoa ou bem afetado (Hill, 1977).

Gadrey et al. (1994) extrapolam a definição apresentada por Hill (1977), afirmando que produzir um serviço é estruturar uma solução para um problema, não envolvendo, necessariamente, a entrega de um bem material. É colocar à disposição do cliente vários conhecimentos e competências que, combinados, geram uma solução. Nessa visão, serviços também são transformações de determinadas realidades, produtos da atuação de uma parte demandada por outra que controla essa realidade. Esses autores colocam ainda que um serviço pode ser considerado como as operações prestadas, frequentemente em coprodução, por um fornecedor (A) para um cliente (B), em um meio (C), com o intuito de gerar alguma

transformação nesse meio (C), ou seja, produzir um serviço é solucionar um problema, uma vez que exista uma relação entre os elementos (A), (B) e (C). Assim, enquanto os produtos, tangíveis ou intangíveis, existem independentemente de um fornecedor ou consumidor, os serviços englobam obrigatoriamente uma relação entre fornecedor e cliente e causam uma alteração no meio (Gadrey, 2000). Deste modo, a inovação em serviços se manifesta de duas formas: a organização de novos padrões de solução para novos problemas, assim como a elaboração de novas formas e de novos serviços; ou uma maneira mais eficiente de organizar uma solução para os mesmos tipos de problemas (Gadrey et al., 1994).

A crescente importância da inovação em serviços para o desempenho das organizações e para a economia tem sido reconhecida tanto no nível teórico quanto empírico (Gallouj & Weinstein, 1997). Uma vez que esse fenômeno pode ser estudado sob várias óticas, a literatura de inovação em serviços pode ser considerada a partir de três abordagens: (a) tecnicista ou de assimilação, (b) baseada em serviços ou de diferenciação e (c) integradora ou de síntese (Gallouj, 1998; Gallouj & Savona, 2009). A abordagem de assimilação estuda a introdução de sistemas tecnológicos em organizações de serviços e indústrias e aborda o uso de tecnologias para inovação em serviços (Gallouj & Weinstein, 1997; Gallouj, 1998; Djellal, Gallouj, & Miles, 2013). A abordagem de assimilação é a mais antiga e que apresenta maior número de estudos, devido à elevada difusão de tecnologias de informação e comunicação (TICs) na maioria dos serviços. Ou seja, essa abordagem reduz a inovação em serviços à adoção e utilização de tecnologias, e a contribuição desses estudos reside na tentativa de assimilar os serviços aos modelos consolidados da indústria e de produtos manufaturados. O elevado número de estudos sobre a adoção de TICs resultou na valorização da dimensão tecnológica, desconsiderando outros aspectos da inovação em serviços (Gallouj & Savona, 2009; Djellal et al., 2013).

A contribuição mais influente da abordagem de assimilação foi o modelo do ciclo reverso do produto, proposto por Barras (1986) (Gallouj & Savona, 2009; Djellal et al., 2013). Esse modelo foi desenvolvido a partir do modelo de ciclo de vida do produto de Abernathy e Utterback (1978) e foi adaptado para levar em consideração os determinantes tecnológicos que permitem a inovação no setor de serviços. Barras (1986) descreve o ciclo de inovação em serviços em três estágios: inovação incremental, inovação radical e inovação de serviço. Esse autor considerou diversos impactos das tecnologias nos serviços em termos de produtividade, emprego e alterações no produto. Além disso, Barras (1986) buscou abordar a inovação em serviços segundo uma perspectiva mais dinâmica, não limitando as empresas a uma única trajetória tecnológica (Gallouj, 1997).

Apesar da sua contribuição teórica, o modelo de Barras (1986) foi criticado por não levar em consideração características fundamentais dos serviços, focando no processo de inovação relacionado à produção de bens e não considerando os fatores tácitos, as dimensões e idiosincrasias que são particularidades fundamentais das atividades dos serviços (Gallouj, 1997). Ademais, o conceito de produto é problemático no setor de serviços, pois as diferenças entre inovações de produto e inovações de processo não estão relacionadas à materialidade ou imaterialidade, mas ao grau de novidade nos serviços e, em algumas empresas altamente tecnológicas, há uma tendência do desaparecimento da divisão tradicional entre produtos e serviços, tornando difícil utilizar modelos de ciclo do produto.

Uma outra crítica é que o modelo proposto por Barras talvez possua validade restrita, podendo ser aplicado apenas aos serviços que são mais sensíveis ao desenvolvimento tecnológico, tendo aplicabilidade limitada aos outros casos (Gallouj, 1997; 1998). Além disso, a tecnologia não é necessária e nem suficiente para o processo de inovação em serviços e o modelo de Barras não leva em consideração outros fatores que podem contribuir para esse processo, como envolver o cliente, estratégias de marketing, características das competências humanas da empresa e mudanças no próprio mercado (Gallouj, 1997). Assim, Gallouj (1997) conclui que a teoria de inovação de Barras está mais próxima de uma teoria de difusão de inovações tecnológicas originadas nas indústrias para o setor de serviços do que uma teoria de inovação nos serviços.

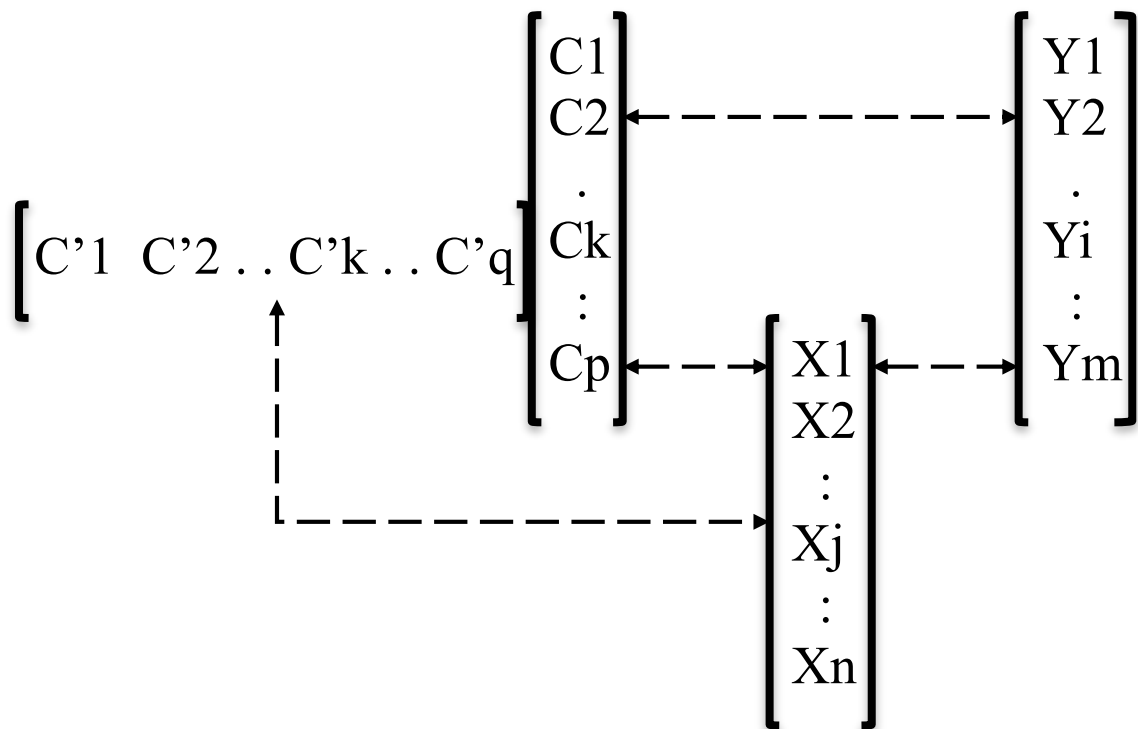
Sem desconsiderar a dimensão tecnológica, a segunda abordagem de inovação em serviços, a de diferenciação, foca nas inovações não-tecnológicas (Gallouj & Weinstein, 1997), enfatizando as especificidades da inovação em serviços (Gallouj, 1998). Características intrínsecas aos serviços, como imaterialidade, interatividade e coprodução tornam os modelos e categorizações de inovações tradicionais (produto, processo e organizacional) inadequados. A natureza interativa dos serviços também dificulta a mensuração da inovação e do seu impacto, bem como a identificação de quando a inovação ocorreu de fato. Dessa maneira, a maioria dos estudos dessa abordagem buscam desenvolver um modelo teórico para a inovação em serviços que enfatize todas as especificidades dos processos e produção de serviços (Gallouj & Savona, 2009).

A terceira abordagem, a integradora ou de síntese, é considerada a mais promissora em termos de evolução teórica em inovação em serviços (Gallouj & Savona, 2009) e busca a convergência entre indústria e serviços e produtos tangíveis e intangíveis, em uma mesma estrutura conceitual nos estudos de inovação (Gallouj, 1998). Uma vez que os limites entre bens e serviços estão ficando cada vez mais confusos, a contribuição dessa abordagem está na

generalização da teoria de inovação para produtos materiais e imateriais (Gallouj & Savona, 2009).

Gallouj e Weinstein (1997) afirmam que geralmente as análises de inovações tendem a focar nos efeitos da inovação e não no seu conteúdo e características. Com isso, esses autores criaram um modelo baseado em características que segue os princípios da abordagem integradora, podendo ser aplicado a bens e serviços e inovações tecnológicas e não tecnológicas. Esse modelo, apresentado na Figura 1, foi formulado a partir da definição de serviço de Hill (1977) e Gadrey et al., (1994) e da descrição de produto de Saviotti e Metcalfe (1984) e integra as abordagens de bens e serviços em um modelo de inovação processual. As características dos serviços são representadas por quatro vetores [Y], [X], [C], [C']. O vetor Y indica as características do serviço, o valor final deste para o usuário. O vetor X corresponde às especificidades técnicas do produto ou serviço e o processo utilizado para produzir o vetor Y. Os vetores C e C' simbolizam, respectivamente, os conjuntos de competências do fornecedor e do cliente. Uma vez que competências são a expressão de conjuntos conhecimentos, habilidades e atitudes que geram desempenho e agregam valor às organizações (Carbone, Brandão, & Leite, 2005), tanto os fornecedores, quanto os clientes devem aplicar seus conhecimentos para que um produto ou serviço seja gerado e tenha valor. Assim, o serviço é caracterizado segundo a soma de elementos [(Y), (X), (C), (C')] e a inovação ocorre no instante que um ou mais desses vetores são alterados (Gallouj & Weinstein, 1997).





**Figura 1.** Representação do produto e/ou serviço como um sistema de características e competências  
 Fonte: Adaptada de Gallouj e Weinstein (1997, p. 544)

Ainda nesse modelo, Gallouj e Weinstein (1997) estabelecem seis formas de inovação:

- Inovação radical: é caracterizada pela criação de um produto ou serviço totalmente novo, ou seja, todos os vetores são transformados simultaneamente, criando um novo sistema  $[(Y^*), (X^*), (C^*), (C'^*)]$  (Gallouj & Weinstein, 1997). Ou seja, as características finais e técnicas são diferentes daquelas presentes do produto ou serviço antigo e competências que não existiam no sistema antigo são introduzidas. As competências do cliente também são renovadas, uma vez que quanto mais radical for a inovação, maior a necessidade de ensinar o cliente a adotá-la e utilizá-la (Gallouj, 2002);
- Inovação de melhoria: geralmente é resultado do processo de aprendizagem contínuo da organização e acontece quando há um aumento no valor final do serviço  $[Y]$  através do aprimoramento de determinada característica  $[C]$  ou  $[X]$ , sem alterar a estrutura de vetores (Gallouj & Weinstein, 1997);
- Inovação incremental: envolve adição, substituição ou eliminação de componentes e características ao  $[X]$  e/ou  $[Y]$  acarretando mudança, mas não alterando a estrutura geral do sistema (Gallouj & Weinstein, 1997).
- Inovação por recombinação: ocorre quando novas combinações de características finais e técnicas são criadas a partir da reutilização de

determinados elementos dos vetores existentes, como um estoque de conhecimento, uma base tecnológica e uma trajetória tecnológica definida (Gallouj & Weinstein, 1997). Esse tipo de inovação é baseado na reutilização e reciclagem sistemática de componentes e características existentes, e, além de novas combinações, a inovação por recombinação também pode ocorrer pela dissociação de características finais e técnicas para criar um novo produto ou serviço (Gallouj, 2002).

- Inovação por formalização: representa uma otimização do processo pelo aperfeiçoamento no nível de padronização das diversas características do serviço (Gallouj & Weinstein, 1997). Diferente dos outros tipos, essa inovação não consiste em variações quantitativas ou qualitativas das características, mas no grau de padronização dos componentes. A formalização facilita a visualização das características, tornando-as mais concretas e específicas e, conseqüentemente, possibilitando replicação, bem como outros tipos de inovação (Gallouj, 2002).
- Inovação *ad hoc*: acontece quando um determinado problema é resolvido pela construção interativa entre fornecedor e cliente, o vetor [Y] é único e os vetores [C] e [X] sofrem transformações (Gallouj & Weinstein, 1997). Os novos conhecimentos e competências derivados da inovação *ad hoc* podem ser codificados e formalizados para possibilitar a reprodução em diferentes circunstâncias (Gallouj, 2002). Este tipo de inovação, definido como a construção de uma solução para um problema do cliente por meio da interação social, possui papel fundamental principalmente nos serviços intensivos em conhecimento. A inovação *ad hoc* é coproduzida pelo fornecedor do serviço e pelo cliente (Sundbo & Gallouj, 1998).

Djellal e Gallouj (2005) desenvolveram um modelo analítico a partir do modelo de Gallouj e Weinstein (1997) e da definição de serviços de Hill (1977) e Gadrey (2000). Apesar do estudo ter sido realizado em hospitais, o modelo pode ser aplicado também a outros serviços. Djellal e Gallouj (2005) colocam que o produto final da prestação de serviços são os serviços constituintes (Si) e não apenas as características finais dos serviços. Cada serviço constituinte demanda um conjunto de competências e características técnicas para ser prestado e pode possuir diferentes características finais. Além disso, o vetor [X] foi decomposto em quatro funções básicas ou grupos de operações: (1) material [M], que envolve o processamento de

objetos tangíveis e as transformações logísticas e materiais; (2) informacional [I], que abrange a mobilização e o processamento de informações codificadas; (3) conhecimento [K], que compreende a utilização e processamento de métodos e rotinas codificadas, tecnologias intangíveis e produções intelectuais; (4) relacional [R], que inclui a interação com os atores envolvidos na construção e/ou prestação do serviço e/ou bem. Cada serviço constituinte (Si) é resultado da combinação desses grupos de operações em diferentes proporções (Djellal & Gallouj, 2005).

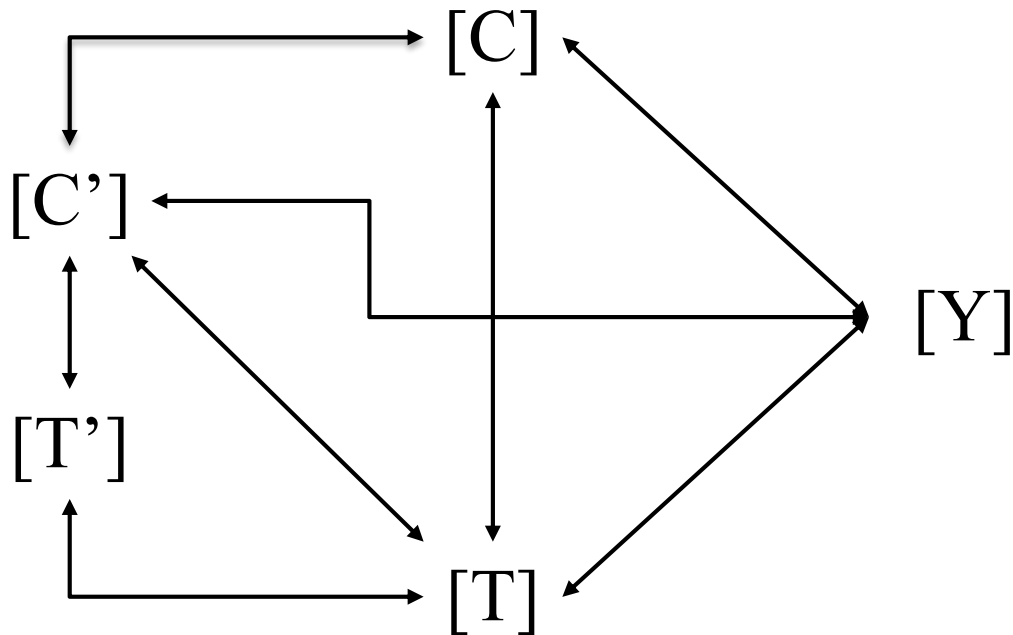
Apesar de tentar representar a totalidade de serviços e produtos existentes em um sistema de características e competências, alguns estudos analisaram o modelo de Gallouj e Weinstein (1997) e levantaram pontos de melhorias. De Vries (2006) realizou uma pesquisa empírica que resultou na identificação de padrões e especificidades de serviços que não são contemplados pelo modelo representado na Figura 1, como aqueles em que os prestadores de serviços combinam as competências e as características tecnológicas em uma rede de organizações para prestar novos serviços, ou quando os clientes utilizam as suas próprias características técnicas para ter acesso às tecnologias e competências dos prestadores do serviço. Desse modo, de Vries (2006) sugere que os vetores de competências e características técnicas do prestador de serviços sejam melhor especificados para contemplar a possibilidade de interação de vetores de competências e características técnicas de diferentes prestadores de serviços em uma rede organizacional, bem como a introdução de um vetor que represente as características técnicas do cliente ou usuário para explicitar que os usuários podem interagir com o prestador de serviços por meio de tecnologias próprias.

Já o estudo realizado por Drejer (2004) investigou os tipos de inovação e concluiu que a inovação *ad hoc* desafia o princípio de que as inovações devem estar associadas à sua difusão e replicação. Essa especificidade da inovação *ad hoc* já havia sido considerada por outros estudos, como Sundbo e Gallouj (1998) e Gallouj (2002), que afirmaram que apesar da incapacidade de replicação, esse tipo de inovação pode ser reproduzido indiretamente por meio da codificação e formalização da experiência e competências desenvolvidas na construção da solução. Ainda que o aprendizado aumente as chances de inovações futuras, o aprendizado em si não pode ser considerado uma inovação (Drejer, 2004), uma vez que novos conhecimentos são irrelevantes se a invenção não for colocada em prática e adotada (Schumpeter, 1982). Dessa forma, a não ser que o aprendizado esteja relacionado com a adaptação de um serviço a um cliente específico que resulte ou contribua para o desenvolvimento de uma inovação, a inovação *ad hoc* não é relevante para o crescimento econômico (Drejer, 2004). De Vries (2006) discorda

dessa visão de que a inovação *ad hoc* não possui valor econômico e considera esse tipo de inovação como legítimo e importante para a economia.

Drejer (2004) também critica a inovação por formalização e argumenta que, apesar dos serviços codificados serem mais inovativos do que os não codificados, é a criação do conhecimento, e não o conhecimento em si, que incentivam a inovação (Nonaka & Takeuchi, 1995). De Vries (2006) também considera que a inovação por formalização não deve ser considerada como uma das classificações de inovações, pois ela é uma etapa dos outros tipos. Assim, os procedimentos de formalização, na forma como são descritos por Gallouj e Weinstein (1997), podem contribuir para a inovação, porém não podem ser considerados um tipo independente de inovação (Drejer, 2004; De Vries, 2006).

Levando em consideração algumas das sugestões apresentadas por Drejer (2004) e de Vries (2006), o modelo de Gallouj e Weinstein (1997) foi adaptado por Gallouj e Savona (2010), que classificaram as características técnicas do serviço em internas e externas. Dessa forma, o modelo conceitual passou a ser composto por cinco vetores [Y], [T], [T'], [C] e [C']. Os vetores Y, C e C' continuam representando as características do serviço, competências internas e externas, respectivamente. O vetor T corresponde às características técnicas internas e o vetor T' simboliza as características técnicas externas. A inovação acontece no momento que as características técnicas do serviço ou competências sofrem alterações. Esse modelo pode ser utilizado para definir serviços puros ([C']-[C]-[Y]), bens manufaturados ([T]-[Y]), serviços prestados por autoatendimento ([C']-[T]-[Y]), ou ainda a integração de bens e serviços ([C']-[C]-[T]-[Y]). Posteriormente o modelo foi incrementado por Djellal et al. (2013), que adicionaram relações entre os vetores ([C']-[Y]) e ([C']-[T]). A Figura 2 ilustra as relações entre os vetores do modelo.



**Figura 2.** O produto e/ou serviço como um conjunto de características e competências  
 Fonte: Adaptada de Djellal et al. (2013, p. 112)

Assim como proposto por Gallouj e Weinstein (1997), para Gallouj e Savona (2010) e Djellal et al. (2013) a inovação também pode ser resultado da adição, subtração, associação, dissociação ou formatação de características dos vetores. Porém, esses autores definem apenas cinco formas de inovação: radical, de melhoria, incremental, por recombinação e por formalização.

Para fins desta pesquisa, serão adotados o modelo e as formas de inovação de Gallouj e Weinstein (1997), adaptados por Djellal et al. (2013), por melhor caracterizar o objeto de estudo.

## 2.2 Inovação em Serviços Públicos

Enquanto o setor privado é dinâmico e as empresas buscam o lucro por meio da competição, o setor público aparenta ser muito mais homogêneo e estático (Halvorsen et al., 2005). No setor privado, quando o mercado é competitivo em preço, qualidade e acesso ao produto ou serviço, as empresas inovadoras têm mais chances de sobreviver e prosperar (Lynn, 2013). Apesar de as organizações estatais também necessitarem mudar para se adaptar às

constantes mudanças do ambiente político (Djellal et al., 2013; Lynn, 2013), as organizações são grandes, burocráticas, tradicionais e monopolísticas (Halvorsen et al., 2005; Djellal et al., 2013). Ao invés de buscar o lucro, as organizações públicas implementam políticas que buscam beneficiar a sociedade como um todo, mas que falham em fornecer serviços eficientes e imparciais (Halvorsen et al., 2005). Ao longo do tempo, a conjuntura institucional e cultural contribuiu para tornar o Estado extremamente amarrado, burocrático e lento (Salerno & Kubota, 2008; Djellal et al., 2013).

Para Djellal et al. (2013), um produto ou serviço é entregue por meio da mobilização simultânea de cinco vetores: características do serviço, características técnicas, tangíveis e intangíveis, internas e externas e competências do cliente e do fornecedor. A inovação ocorre no instante que um ou mais desses vetores são alterados. Além disso, Djellal et al. (2013) afirmam que a perspectiva integradora pode ser estendida aos serviços públicos, tal e qual o modelo representado na Figura 2. Dessa forma, a inovação no setor público, assim como ocorre no setor privado, é resultado de combinações de características e competências com o objetivo de aperfeiçoar os produtos e serviços existentes, bem como ofertar novos.

Apesar da definição de serviços e inovação de Gallouj e Weinstein (1997) e Djellal et al. (2013) poder ser utilizada tanto para o setor privado quanto para o setor público, existem diversos aspectos comparativos que são distintos entre a inovação nesses setores e que são fundamentais para a análise desse fenômeno (Hartley, 2011; Farr, 2013). O primeiro é que a inovação no setor privado geralmente acontece no nível da organização ou em produtos e serviços específicos, enquanto a inovação no setor público geralmente envolve a interação entre organizações para solucionar ou minimizar problemas sociais complexos (Hartley, 2011). O segundo aspecto está relacionado com as fontes de motivação para a inovação. À medida que a competição é o principal fator de influência no setor privado, o catalizador da inovação no setor público geralmente é a transformação de aspectos da sociedade (Hartley, 2011). O terceiro e último aspecto são as formas de acesso aos resultados da inovação. Enquanto no setor privado a inovação é avaliada por meio do lucro ou posição de mercado, no setor público a mensuração da inovação é realizada por meio da percepção dos diferentes *stakeholders* sobre o valor público gerado, que pode incluir a eficiência e efetividade ou a justiça e igualdade social gerada pelo serviço (Hartley, 2008).

Um conceito de inovação que pode ser utilizado no setor público é o proposto por Koch e Hauknes (2005), que definem esse fenômeno como a implementação deliberada de novas formas de ação social que geram resultados para as entidades que a adotam no contexto dos objetivos e funcionalidades de suas atividades. Dessa maneira, a inovação é uma forma de

expressão das intenções e objetivos do agente social, moldados pelo contexto sociocultural e socioeconômico em que está inserido. Ou seja, inovar é fazer algo diferente de forma deliberada para atingir determinados objetivos e as razões para isto são moldadas pelo ambiente do indivíduo ou entidade social (Koch & Hauknes, 2005).

Eggers & Sigh (2009) identificaram quatro fases do ciclo de inovação: a geração, a seleção, a implementação de novas ideias e a disseminação de novas práticas. A geração de ideias envolve o desenvolvimento e aprimoramento de ideias e acontece a partir do diagnóstico de problemas e oportunidades e da identificação de objetivos e valores. A seleção de ideias abrange as decisões sobre quais ideias devem ser levadas adiante e esse processo depende da capacidade de resolução de conflitos, negociação e comprometimento das partes envolvidas. No cenário ideal, as ideias são grandes, audaciosas e transformativas, ao mesmo tempo que são exequíveis, flexíveis e de ampla aceitação entre os diversos *stakeholders*. A etapa de implementação de novas ideias contempla a conversão de ideias em estratégias, procedimentos e práticas. Transformar padrões de comportamentos existentes é uma tarefa difícil que abrange a capacidade de liderança, a construção do sentimento de pertencimento e responsabilidade nos envolvidos e a criação de incentivos positivos. A última fase, disseminação de novas práticas, envolve a difusão da inovação pela organização ou de uma organização para outra, bem como a adaptação das soluções inovadoras para novos e diferentes contextos.

Esse processo requer que os ganhos obtidos pelas organizações que já adotaram a inovação sejam realçados, o estabelecimento de contatos com potenciais adotantes e a superação de resistências às mudanças (Eggers & Sigh, 2009). Como a inovação é um processo complexo, interativo e não linear, essas etapas não acontecem em sequência e podem ser rearranjadas, combinadas, integradas e repetidas por meio de *feedbacks* constantes (Van de Ven, Polley, Garud, & Venkataraman, 2007; Torfing, 2013).

No setor público, os objetivos para inovação não são claros e tendem a ser constantemente reformulados, inclusive após a tomada de decisão. As decisões são influenciadas pela competição por investimentos e pela escassez de recursos. O processo decisório nesse setor precisa equilibrar a satisfação e a eficiência com a distribuição do bem-estar social (Brudney & England, 1982), levando em consideração as diversas partes e grupos de interesse, pois envolve uma série de interações complexas e frequentemente tem raízes políticas (Halvorsen et al., 2005). Essa relação com os *stakeholders* pode ser unidirecional, quando a organização realiza a gestão dos interesses desses grupos ou indivíduos para o alcance dos seus objetivos, ou bidirecional, quando a firma busca balancear os interesses de ambas as partes (Freeman, 1984).

Independentemente do quão fechado ou aberto seja o processo de decisão de inovações, os *stakeholders* são sempre considerados. Uma vez que as organizações não são autossuficientes, elas precisam do apoio de grupos externos, que também demandam algo em troca. Essa dependência da organização com recursos de outros atores do ambiente fornece a esses grupos externos poder sobre a organização (Pfeffer & Salancik, 1978). Todos os *stakeholders* do setor público têm um interesse particular no desenvolvimento de inovações específicas (Hartley, 2008), entretanto, esses diferentes grupos e agentes possuem acessos desiguais a recursos e, conseqüentemente, diferentes níveis de poder para barganhar pelos seus interesses (Farr, 2013). Essa influência nas decisões e ações da organização pode ocorrer por meio de estratégias de manipulação de recursos, relacionadas a limitação da utilização ou a limitação da alocação desses recursos. O *stakeholder* pode estar, inclusive, disposto a cessar o fluxo de recursos para a organização para conseguir o que deseja e, caso a relação seja unidirecional, ou seja, a organização depende do *stakeholder* e este não depende da organização, o grupo de interesse tem um poder de barganha alto (Pfeffer & Salancik, 1978; Frooman, 1999).

Para realmente compreender esse fenômeno no setor público, é importante considerar essas relações de poder que operam dentro de processos de inovação nesse setor. A compreensão e a análise das dinâmicas da relação entre as partes, conflitos de prioridades e conflitos de interesses nos processos de inovação dentro de um contexto político são uma peça-chave no contexto das políticas públicas (Farr, 2013). Para Halvorsen et al. (2005), o poder de barganha dos *stakeholders* do setor público geralmente depende do número de participantes, recursos financeiros, competências e habilidades de negociação.

Além da influência dos *stakeholders*, a literatura aponta outros fatores internos e externos à organização que podem incentivar a inovação no setor público. Alguns fatores internos que motivam a inovação nesse setor são: opinião popular, aspectos políticos, acordos internacionais, leis e regulamentos, desenvolvimentos tecnológicos e científicos e desenvolvimentos sociais. Já os fatores externos envolvem necessidades e preferências do usuário, a incapacidade das instituições públicas atenderem às expectativas da sociedade, lobby e interdependências tecnológicas (Halvorsen et al., 2005).

Uma outra parte importante da estrutura de incentivo à inovação no setor público está relacionada à segurança do emprego e às probabilidades de promoções do sistema. Koch e Hauknes (2005) distinguem os sistemas públicos nos baseados no mérito e nos de posse. Em alguns países, como o Brasil, as promoções são baseadas no tempo acumulado desde a posse do cargo, ao invés de fundamentadas no mérito. Nos sistemas de posse, o crescimento na



carreira está atrelado ao servidor público não cometer erros, levando a uma aversão ao risco e à manutenção da conformidade existente. Não é esperado que os servidores tenham boas ideias sobre como melhorar o serviço, mas que eles entreguem o serviço que foi estabelecido pelas políticas públicas (Halvorsen et al., 2005). Inovações que mantenham a conformidade com o sistema atual são mais bem recebidas do que as mais arriscadas que causam mudanças mais profundas. Assim, sistemas de posse facilitam a geração de modelos coletivos, tanto dentro como entre organizações, causando um alinhamento nas escolhas e estratégias individuais (Koch & Hauknes, 2005).

As organizações públicas são orientadas pela missão, necessidades da sociedade e por fatores políticos e os incentivos para evitar retrabalho e desperdícios tendem a gerar um monopólio e concentração de poder dentro dos órgãos públicos. As prioridades, que geralmente suplantam a eficiência, são a confiabilidade, acessibilidade e efetividade dos serviços e políticas públicas e a satisfação dos *stakeholders* (Lynn, 2013). Inovar no serviço público envolve uma série de dificuldades associadas com o arranjo de ações de cooperação coletiva na política como conflitos, deserção, assimetria de informação e avaliação de riscos (Lynn, 1997). A tendência a evitar riscos e controvérsias é uma das causas para o fracasso de muitas tentativas de mudança. Dessa forma, para que a inovação tenha maiores chances de sucesso, os gestores públicos não podem evitar conflitos (Lynn, 2013).

A estrutura organizacional também pode ser um facilitador ou uma barreira para a inovação. Para possibilitar a criatividade, geração de ideias e implementação de mudanças, as estruturas devem ser flexíveis e, como as organizações públicas são burocráticas, a estrutura organizacional pode ser considerada uma barreira para a inovação nesse setor (Lynn, 2013). Além da aversão ao risco e da burocracia, alguns outros obstáculos podem dificultar a inovação no setor público, como: tamanho e complexidade, resistência à mudança, ritmo e escala da mudança, ausência de capacidade de aprendizagem organizacional, ausência de recursos e barreiras técnicas. Essas barreiras não são mutuamente exclusivas e um obstáculo pode ser a causa ou o efeito de um ou vários outros em um ambiente dinâmico (Koch & Hauknes, 2005). Os *stakeholders* também podem ser uma barreira à inovação, uma vez que as decisões no setor público não são baseadas apenas em escolhas racionais, mas são influenciadas por poder, barganha, possibilidade de acesso a recursos financeiros e humanos e competências dos *stakeholders*. Assim, a decisão tomada pode não ser a melhor solução para a sociedade, mas ser aquela que está de acordo com os interesses dos grupos mais influentes (Halvorsen et al., 2005).

Os critérios para mensurar o sucesso de uma inovação pública não estão relacionados somente a indicadores de performance organizacional, mas à contribuição que a inovação traz

à esfera pública (Hartley, 2011). Ou seja, a inovação no setor público não deve ser analisada apenas em termos de melhorias no serviço ou no processo, mas em termos de valor público (Benington, 2011). O valor público é definido em termos do que a sociedade valoriza, bem como em fatores que adicionam valor à esfera pública (Benington, 2011).

Diante do exposto, a Conciliação Judicial pode ser considerada uma inovação do Judiciário, uma vez que não existia e passou a ser ofertada à sociedade, alterando a forma com que o serviço era prestado. As competências do prestador, vetor C, foram alteradas, pois o Estado precisou formar conciliadores para desempenhar essa função (Campos, 2009; Conselho Nacional de Justiça, 2014) e a interação entre as competências do prestador e do cidadão, ou seja, a coprodução ([C]-[C']), também foi intensificada (Campos, 2009). Além disso, as características finais do serviço [Y] foram aprimoradas, pois os usuários podem obter um resultado mais rápido, ágil, eficaz e menos oneroso por meio da Conciliação, bem como o benefício gerado para ambas as partes. Dessa forma, segundo as formas de inovação identificadas por Gallouj e Weinstein (1997) e Gallouj e Savona (2010), a Conciliação Judicial pode ser considerada uma inovação de melhoria do serviço público, uma vez que houve um aumento no valor final do serviço [Y] através do aprimoramento de competências [C], sem alterar a estrutura de vetores. Uma vez que essa inovação já ocorreu e foi implementada no TJDF, esta pesquisa busca dar um passo além e identificar a relação entre a coprodução, necessária para a prestação do serviço de Conciliação Judicial, e os resultados do serviço tanto para o cidadão, quanto para o usuário.

Feitas essas considerações teóricas sobre inovação e inovação no setor público, faz-se necessário abordar o fenômeno de coprodução, em vista de aprofundar a compreensão a respeito da relevância da interação entre os diversos *stakeholders* para a geração de valor na prestação serviços.

### **2.3 Coprodução**

O conceito de coprodução começou a ser desenvolvido e aplicado no final da década de 1970 e início da década de 1980 (Brudney & England, 1983; Percy, 1984; Sharp, 1980; Jakobsen, 2013), para identificar uma abordagem em que bens e serviços são produzidos com alto grau de envolvimento do usuário (Szkuta, Pizzicannella, & Osmo, 2014). A coprodução refere-se à realização de atividades colaborativas que contribuem para a otimização de soluções

baseadas em conhecimento (Bettencourt, Ostrom, Brown, & Roundtree, 2002). Na coprodução, o valor não é simplesmente adicionado, mas mutuamente criado e recriado entre os atores (Hampden-Turner, 1990). Dessa maneira, as organizações passam de uma concepção estática e de lenta mutação, para uma forma mais dinâmica e adaptável, reagindo às mudanças do ambiente por meio de mecanismos, como a cooperação (Franco, 2007) e a coprodução (Bettencourt et al., 2002).

A formação de acordos de cooperação permite que as organizações alcancem objetivos estratégicos de longo prazo que não podem ser atingidos por empresas isoladas, que competem sozinhas (Merchant & Schendel, 2000). Devido à incerteza e à complexidade do ambiente, a cooperação é vista como uma das estratégias que levam as empresas a atingir os seus objetivos e permite às organizações obter vantagens competitivas (Franco, 2007). Uma vez que a coprodução pode ser considerada uma forma de cooperação entre atores (Bettencourt et al., 2002), ela também permite às organizações obterem vantagens competitivas.

Os estudos sobre coprodução têm aumentado nos últimos anos (Rowley, Kupiec-Teahan, & Leeming, 2007) e diversos autores propuseram definições para esse tema. A Figura 3 apresenta alguns conceitos de coprodução presentes na literatura.

Autor	Definição
Parks et al. (1982 <i>apud</i> Lam 1996, p. 1041)	A coprodução é um processo onde os produtores e consumidores são altamente interdependentes e nenhuma das partes é capaz substituir totalmente a outra no processo produtivo.
Brudney e England (1983, p. 63)	“Coprodução é a produção conjunta dos serviços por meio da sobreposição de atividades do prestador do serviço e do cliente”.
Warren (1987, p. 5)	“Arranjos que envolvem a participação conjunta de cidadãos e burocratas na prestação e entrega de bens e serviços públicos”.
Ostrom (1996, p. 1073)	“A coprodução ocorre quando parte dos <i>inputs</i> utilizados para produzir um bem ou serviço são fornecidos por indivíduos que não fazem parte da organização”.
Gadrey (2000, p. 370)	“Coprodução é a cooperação ou interação entre produtores e consumidores para alcançar determinado resultado”.
Bettencourt et al. (2002, p. 102)	“A coprodução é a realização de determinadas atividades de forma colaborativa pelo cliente que contribuem para a otimização das soluções e do conhecimento gerado”.
Etgar (2008, p. 98)	“A coprodução consiste na participação do consumidor no desempenho de várias atividades em um ou mais estágios do processo produtivo, abarcando todos os formatos de cooperação entre consumidores e produtores ou prestadores de serviços”.

**Figura 3.** Definições de coprodução  
Fonte: Elaborada pela autora

Apesar da diversidade de conceitos, todos ressaltam a interação entre os clientes e a organização no processo produtivo para gerar o resultado final. Além disso, embora não esteja evidente em todas as definições, esses estudos colocam a coprodução como uma forma das organizações aumentarem a satisfação e a fidelidade do cliente, produzindo bens e serviços de maior qualidade.

Para Lusch e Vargo (2006), a coprodução faz parte de um processo mais amplo de cocriação, onde o fornecedor realiza apenas uma proposição de valor, e o responsável por definir o valor gerado é o consumidor. Esses autores colocam ainda que a coprodução não envolve somente a participação do cliente na criação da oferta de valor, mas pode acontecer também com quaisquer outros parceiros da rede do fornecedor. Frow e Payne (2011) avaliaram o conceito da proposição de valor no contexto do domínio de múltiplos *stakeholders* que fazem parte de um sistema e, neste contexto mais amplo, forneceram uma nova visão sobre a criação de valor dentro de uma rede. Para Froomean (1999) o estudo da relação entre a organização e seus *stakeholders* fornece muito mais insumos sobre como os atores interagem do que investigar apenas os atributos individuais das partes envolvidas. Essa visão vai ao encontro da literatura de coprodução que se propõe a estudar a relação, a integração de recursos e as atividades colaborativas entre diferentes atores que otimizam os serviços e produtos ofertados pela empresa e aumentam o valor gerado para o cliente final (Bettencourt et al., 2002; Sheth & Uslay, 2007; Abela & Murphy, 2008).

A coprodução não é um processo que ocorre espontaneamente, pelo simples fato de que benefícios substanciais podem ser alcançados, mas em razão de que, no geral, cada uma das partes possui algum recurso que a outra necessita (Ostrom, 1996). Ou seja, a coprodução pode ser uma forma dos participantes conseguirem acesso a insumos que não obteriam de forma independente (Linders, 2012). Essa dependência de recursos gera uma sinergia entre os atores envolvidos em determinado processo e os leva a trabalhar juntos para um objetivo comum. Além disso, os processos colaborativos que ocorrem em um contexto de troca e compartilhamento de recursos possibilitam a geração de valor para o cliente (Ostrom, 1996) e a qualidade dos recursos e das competências do cliente está diretamente relacionada com a qualidade do serviço final e o valor gerado (Miles, 2013). Dessa forma, a co-criação de valor é um processo complexo que envolve a integração de recursos de diversas fontes para gerar algo único, possibilitando a prestação de novos serviços (Vargo, 2009).

O nível de coprodução é o grau em que os clientes se tornam produtores e adicionam qualidade ao resultado final do serviço (Brudney & England, 1983). Apenas exigir que o cliente participe do processo não garante a transferência de conhecimento. A coprodução requer que o

cliente e o fornecedor trabalhem juntos em um ambiente de cooperação e que se comprometam com os resultados, levando em consideração a experiência de cada parte. Assim, percebe-se que tanto o fornecedor quanto os clientes são mutuamente responsáveis pela qualidade do serviço produzido (Bettencourt et al., 2002).

Por se tratar de um relacionamento de vários *stakeholders*, a coprodução nem sempre é uma relação de benefícios mútuos. Ertimur e Venkatesh (2010) investigaram o comportamento oportunista do consumidor no contexto da coprodução e o modelo conceitual elaborado por esses autores apresenta como antecedentes do comportamento oportunista na coprodução a incompatibilidade de objetivos entre as partes, a assimetria de informação com relação as habilidades e intenções do consumidor e as divergências entre os valores pessoais e os valores da organização. O modelo desses autores também aponta que os comportamentos oportunistas afetam negativamente a geração de significados que ocorre nos processos de coprodução e podem afetar a co-criação de valor, a imagem da marca e a reputação das organizações. Apesar disso, estudos reconhecem que a coprodução pode impactar positivamente nos resultados do negócio, aumentando a produtividade, reduzindo os custos, customizando o serviço oferecido, entre outros benefícios. Dessa maneira, é interessante que as organizações formem parcerias com os clientes e os veja como coprodutores (Lusch, Vargo, & O'Brien, 2007; Chen, Tsou, & Ching, 2011).

Além dos benefícios já citados, frequentemente a participação do cliente e a interação deste com o fornecedor têm sido identificados na literatura como fatores que induzem ao processo de inovação em serviços (Griffin & Hauser, 1993; McKenna, 1995; Von Hippel, 1978). Para Powell (1990), as fontes de inovação não estão somente dentro das empresas, comumente elas são encontradas nos interstícios entre empresas, universidades, laboratórios de pesquisa, fornecedores e clientes. As organizações que constroem relacionamentos com esses atores obtêm melhores resultados de inovação em relação às organizações individuais (Powell, 1998). Prahalad e Ramaswamy (2000) afirmam, ainda, que na coprodução os consumidores utilizam as suas experiências, competências e habilidades para co-criar inovações. Essa visão corrobora a abordagem integradora de inovação (Gallouj & Weinstein, 1997; Gallouj, 1998; Gallouj & Savona, 2009; Djellal et al., 2013), uma vez que enfatiza a integração de competências entre prestador de serviços e clientes ([C]-[C']) para aumentar o valor final gerado pelo produto ou serviço.

Além dos clientes serem uma parte fundamental na prestação do serviço, os consumidores podem, ainda, aumentar ou reduzir o valor gerado pelo serviço e a sua satisfação, dependendo do papel que desempenharam no processo. Ou seja, os clientes participam da

prestação do serviço e podem garantir, até determinado ponto, a sua própria satisfação com os resultados gerados (Bitner, Faranda, Hubbert, & Zeithaml, 1997). Bitner et al. (1997) definem três níveis de participação do consumidor: baixo, médio e elevado. No nível de participação baixo, os funcionários da empresa fazem todo o trabalho, os produtos são padronizados, os serviços são prestados independente do cliente e os consumidores só são necessários durante a entrega do serviço, como, por exemplo, serviços de transporte aéreo e serviços de hospedagem. O nível de participação moderado já exige alguns recursos do cliente para que o serviço seja entregue de forma mais customizada, porém a empresa ainda é responsável pela prestação do serviço, como no caso de agências de publicidade e cabeleireiros. No último nível, de participação elevada, o cliente participa da co-criação do serviço, o envolvimento ativo dos consumidores no processo cria um serviço completamente customizado, os recursos do usuário são imprescindíveis e o serviço depende da presença do cliente para existir, como é o caso de psicólogos e empresas de consultoria (Bitner et al., 1997). Esses autores afirmam, ainda, que a eficiência do envolvimento do cliente na prestação do serviço impacta tanto na produtividade organizacional quanto na qualidade do serviço prestado e na satisfação do cliente. A Conciliação Judicial, serviço investigado por esta pesquisa, exige um nível de participação elevado dos clientes do serviço, uma vez que só ocorre caso haja demanda, a solução é customizada e os recursos das partes envolvidas e a interação entre elas são essenciais para que o serviço prestado tenha qualidade.

Na realidade dos serviços públicos, a coprodução consiste no envolvimento direto do cidadão na concepção e entrega dos serviços à sociedade, juntamente com os agentes do Estado (Brudney & England, 1983). Esses autores definem coprodução nos serviços públicos como a participação ativa da população, principalmente daqueles que são os beneficiários diretos do serviço. Esse processo depende da cooperação voluntária dos cidadãos e apresenta impactos positivos para os resultados dos serviços públicos (Brudney & England, 1983). Para Alford (1998; 2002), coprodução é o envolvimento de cidadãos, clientes, consumidores, voluntários e/ou organizações na produção de serviços públicos, ao mesmo tempo que são beneficiados pelo serviço. Por meio da participação, os cidadãos podem comunicar as suas preferências e influenciar as políticas públicas, bem como contribuir para a implementação e preservação dessas políticas (Marschall, 2004).

A coprodução com o cidadão desafia o modelo tradicional de prestação de serviços públicos, em que o Estado fornece bens e serviços para uma sociedade passiva (Mattson, 1986; Alford, 1998; Vamstad, 2012; Verschuere et al., 2012). Dessa forma, na coprodução com o cidadão, o Estado não considera a sociedade apenas como consumidora, mas como parceira,

expandindo o papel do cidadão de um consumidor passivo dos serviços públicos para um ator que tem um envolvimento ativo no tratamento de problemas sociais (Mattson, 1986; Alford, 1998). Para Ostrom (1996), todos os bens e serviços públicos podem ser produzidos pelo fornecedor e pelos seus usuários e a coprodução com o cidadão aumenta a qualidade e/ou quantidade dos serviços que eles recebem (Brudney & England, 1983).

Assim, levando em consideração os conceitos de coprodução apresentados nesta seção, converge-se para a definição de coprodução em serviços de justiça que será adotada por esta pesquisa: cooperação e comunicação entre os atores envolvidos com o serviço em busca de um consenso sobre a melhor solução para o conflito. Nesta definição, enfatiza-se a importância da flexibilidade e da comunicação entre os cidadãos que utilizam os serviços de justiça e a natureza colaborativa da coprodução.

Brudney e England (1983) desenvolveram uma tipologia de coprodução baseada nos benefícios e grau de interação entre os envolvidos: individual, com grupos e coletiva. A coprodução individual pode ocorrer de duas formas. A primeira acontece quando os cidadãos são obrigados a participar da prestação do serviço, como nos serviços de educação. Apesar da efetividade do serviço ser definida pela interação entre os cidadãos e o Estado, o governo, e não os cidadãos, controlam a forma com que isso acontece, fazendo com que os esforços para a melhoria e produtividade do serviço sejam mínimos. A segunda forma de coprodução individual consiste no comportamento ativo e voluntário dos cidadãos. Essas atividades geralmente não são organizadas e coordenadas, tornando mínimos a geração de valor e os benefícios à sociedade.

Enquanto os benefícios da coprodução individual são pessoais e o grau de interação entre o Estado e o cidadão é pequeno, a coprodução com grupos envolve a participação voluntária e ativa de um grupo de pessoas e requer mecanismos de coordenação formais entre os agentes do Estado e os grupos de cidadãos. Apesar de ser potencialmente eficiente, esse tipo de coprodução possui três limitações. A primeira é que, uma vez que a coprodução ocorre no nível de grupos, os benefícios gerados podem ser percebidos e aproveitados apenas por algumas pessoas. A segunda limitação é que os poucos que recebem esses benefícios podem ser aqueles que já desfrutam de uma alta qualidade de vida em comparação com outros grupos da sociedade. Por fim, a última limitação está relacionada com o fato de que os graus de cooperação e coordenação entre os grupos coprodutores e os prestadores de serviços públicos podem ser problemáticos (Brudney & England, 1983).

O terceiro tipo de coprodução definido por Brudney e England (1983), a coletiva, resulta em bens e serviços que podem ser utilizados por toda a sociedade. A coprodução coletiva

ênfatisa o envolvimento direto do cidadão e todos podem usufruir dos benefícios gerados, mesmo que não tenham contribuído diretamente com a produção. Ou seja, independente de quem participou da prestação do serviço, os benefícios são redistribuídos para toda a sociedade. O ambiente é caracterizado pela cooperação entre os prestadores do Estado e os consumidores, e os mecanismos de coordenação são facilitados, uma vez que os benefícios são coletivos (Brudney & England, 1983).

Independentemente do tipo, individual, com grupos ou coletiva, a implementação de programas de coprodução pelo Estado pode aumentar a quantidade e qualidade dos serviços ofertados (Warren, Harlow, & Rosentraub, 1982; Brudney & England, 1983; Bifulco & Ladd, 2006). Entretanto, as formas coletivas de coprodução geralmente são vistas como mais benéficas que as formas individuais (Needham, 2008; Brudney & England, 1983), pois seus benefícios são redistribuídos para toda a sociedade, independentemente de quais cidadãos participaram da prestação do serviço (Brudney & England, 1983). Dessa forma, a coprodução individual ocupa o último lugar na hierarquia de atividades colaborativas, pois a capacidade de transformação do serviço como um todo é mínima (Brudney & England, 1983).

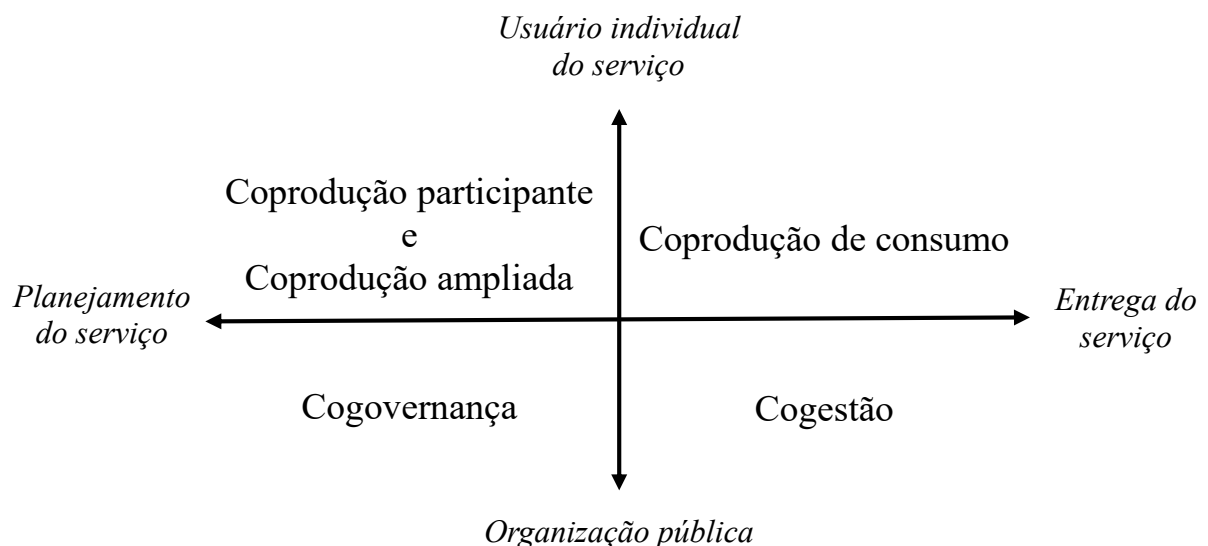
Uma outra classificação foi proposta por Strokosch (2013), que integrou diferentes correntes teóricas e criou uma tipologia de coprodução nos níveis individual e organizacional que, segundo a autora, possibilita maior compreensão e entendimento da coprodução nos serviços públicos. No nível individual, três tipos distintos de coprodução podem ser identificados para o usuário do serviço: de consumo, participante e ampliada. No primeiro tipo, a coprodução de consumo, o cidadão possui três atividades principais: a de consumir o serviço, contribuir para o processo produtivo e avaliar a qualidade do serviço. O consumo é a principal etapa da coprodução e o consumidor participa da produção do serviço de forma básica, apenas para possibilitar a entrega do serviço final. Como a coprodução é inerente aos serviços, essa é uma etapa intrínseca ao processo produtivo e que não pode ser evitada pelo cliente. Já a coprodução participante vai além da lógica de consumo de um único serviço para a inclusão no cidadão em várias etapas do processo de políticas públicas, como o planejamento, entrega e avaliação. Os prestadores de serviços possuem diversos mecanismos que possibilitam e incentivam o comprometimento dos cidadãos com a produção dos serviços.

O último tipo de coprodução individual identificada por Strokosch (2013), a coprodução ampliada, é a combinação da coprodução de consumo com a participante, ou seja, os mecanismos presentes na interação com o consumidor e no processo de prestação de serviços são utilizados para aumentar a coprodução participativa e os resultados desta são utilizados para melhorar a experiência do consumidor. No nível organizacional, Strokosch (2013) adota a



tipologia definida por Brandsen e Pestoff (2006), que diferenciam a coprodução interorganizacional em dois tipos: cogestão e cogovernança. A cogestão descreve situações em que organizações do terceiro setor colaboram com o Estado para produzir serviços. Já a cogovernança envolve a contribuição de organizações do terceiro setor tanto no planejamento, quanto na prestação dos serviços públicos (Strokosch, 2013).

Strokosch (2013) combinou as formas de coprodução individual e interorganizacional em uma matriz conceitual (Figura 4), que ilustra as diferentes formas em que os serviços públicos podem ser coproduzidos. O eixo vertical indica que tanto usuários individuais do serviço quanto outras organizações públicas podem coproduzir a prestação do serviço com órgãos públicos. Já o eixo horizontal representa que tanto indivíduos quanto outras organizações podem coproduzir durante a prestação do serviço ou durante o processo de planejamento e tomada de decisão dos serviços.



**Figura 4.** Tipologia de coprodução nos níveis individual e organizacional  
Fonte: Strokosch (2013)

Na Figura 4, os dois quadrantes superiores representam a tipologia de coprodução no nível individual, diferenciadas pelo envolvimento apenas na entrega do serviço ou também no planejamento, ou seja, uma forma mais ativa ou passiva de coprodução. Assim, a coprodução de consumo refere-se à coprodução com os usuários como parte da experiência do serviço, enquanto a coprodução participante e ampliada está relacionada com a coprodução que é explícita e proativamente procurada pelos prestadores de serviços para atingir determinado objetivo, que pode estar relacionado àquele serviço em específico ou ser um objetivo mais amplo da política pública (Strokosch, 2013). Os quadrantes inferiores ilustram a tipologia de

coprodução no nível organizacional, envolvendo as relações interorganizacionais. Nessa forma de coprodução, uma organização pode colaborar com uma instituição, agência ou órgão público para produzir serviços, como é o caso da cogestão, ou ainda ser responsável pelo planejamento e entrega do serviço, como ocorre na cogovernança (Strokosch, 2013). Entretanto, apesar dessa diferenciação, a tendência é que a coprodução no nível individual coexista com a coprodução organizacional, principalmente devido às pressões políticas para formação de alianças e acordos de colaboração (Strokosch, 2013).

A coprodução em seus diversos tipos, mas principalmente a participativa, ampliada, cogestão e cogovernança, permitem que uma organização pública tenha acesso a conhecimentos, recursos e capacidades das diversas partes interessadas no serviço (Strokosch, 2013). Como os recursos públicos são limitados e muitas vezes escassos, esse acesso pode trazer resultados positivos e favoráveis à sociedade, que não poderiam ser obtidos de outra forma (Needham, 2008; Linders, 2012; Torfing, 2013). A coprodução também pode diminuir problemas de desigualdade social, uma vez que essa interação pode elevar a qualidade dos serviços ofertados pelo Estado, reduzindo as lacunas entre as classes sociais (Rosentraub & Sharp, 1981). Além dos benefícios já citados, coprodução com o cidadão pode, ainda, resultar na redução de custos e contribuir para o aumento da satisfação dos usuários dos serviços públicos (Warren et al., 1982). Dessa forma, a coprodução pode ser uma forma eficaz de se atingir os objetivos do Estado, porém, a quantidade de pesquisas que investigam os resultados da coprodução no setor público ainda é incipiente, impossibilitando a elaboração de conclusões generalizáveis (Verschuere et al., 2012). Essas lacunas de pesquisa serão evidenciadas na próxima seção, que apresenta o estado da arte do fenômeno investigado neste estudo, bem como as hipóteses desta pesquisa.

## **2.4 Efeitos da Coprodução e a Satisfação dos Usuários do Serviço**

Para identificar o estado da arte sobre os resultados da coprodução, foi realizada uma busca sistemática na literatura, utilizando como palavras-chave: coprodução e satisfação; coprodução e satisfação; efeitos e coprodução; efeitos e co-produção; resultado e coprodução; resultado e co-produção; *coproduction* e *satisfaction*; *co-production* e *satisfaction*; *effects* e *coproduction*; *effects* e *co-production*; *results* e *coproduction* e; *results* e *co-production*. As palavras-chave foram escolhidas por esta pesquisa investigar os efeitos da coprodução nos

resultados da Conciliação Judicial no TJDF por meio da pesquisa de satisfação aplicada com os usuários do serviço. Essa busca foi realizada no título, resumo e palavras-chave dos artigos publicados em periódicos revisados por pares, no portal de periódicos da CAPES, sem recorte temporal. Dos 28 artigos encontrados, 11 foram descartados por não abordarem o tema, resultando em 17 artigos selecionados. Esse resultado corrobora as lacunas de pesquisa já identificadas na literatura que apontam a escassez de estudos que investigam o impacto da coprodução para o serviço (Chen et al., 2011; Verschuere et al., 2012) e os efeitos da coprodução na percepção da qualidade dos serviços prestados (Verschuere et al., 2012).

Um dos artigos selecionados aborda, ainda, uma dificuldade superior do setor público realizar pesquisas deste tipo. Segundo Kelly (2005) existe uma dificuldade inerente ao setor público de mensurar valor. A dificuldade de atender simultaneamente a todos os *stakeholders* leva os gestores públicos a focar em indicadores internos de desempenho e não em indicadores externos de criação de valor para o usuário, porém os indicadores internos de performance não conseguem mensurar todos os resultados e a eficiência real do serviço (Kelly, 2005). Os resultados no serviço público devem ser medidos levando em consideração a satisfação do usuário com o serviço prestado, ou seja, a satisfação demonstrada pelo usuário e não a satisfação assumida pelo órgão prestador do serviço. A avaliação da satisfação dos cidadãos em relação aos serviços públicos provê uma medida significativa dos resultados do serviço para os usuários. Isso ocorre porque indicadores internos dos órgãos públicos muitas vezes levam em consideração o processo de prestação do serviço, não abordando a relação entre a prestação do serviço e a satisfação do usuário, bem como o nível de alcance dos objetivos dos serviços e os resultados gerados para a sociedade (Kelly, 2005). Desta forma, justifica-se não apenas a realização deste estudo, como também a utilização de pesquisas de satisfação com os usuários do serviço público de Conciliação Judicial do TJDF.

Algumas pesquisas já constataram que a coprodução está associada com a melhoria na percepção dos usuários da qualidade e do valor gerado pelo serviço (Kelley, et al., 1990; Anderson & Sullivan, 1993; Warren, 1987; Thomas, Ott & Liese, 2011). Troye e Supphellen (2012) concordam com essa relação ao afirmar que a participação do usuário no processo de prestação do serviço pode ser associada a crescente satisfação tanto com o serviço ofertado quanto com os seus resultados. Pestoff (2012) e Calabro (2012) afirmam, ainda, que a coprodução com cidadãos na prestação de serviços públicos pode aumentar a qualidade dos serviços ofertados na percepção dos usuários. Dessa maneira, converge-se para a primeira e segunda hipóteses deste trabalho:

*Hipótese 1: A ocorrência da coprodução aumenta a probabilidade de as partes litigantes terem uma percepção positiva dos resultados do serviço para os usuários da Conciliação Judicial do TJDFT.*

*Hipótese 2: A ocorrência da coprodução aumenta a probabilidade de as partes litigantes terem uma percepção positiva da imagem do Poder Judiciário.*

A literatura também identifica a necessidade de investigar mediadores da relação entre coprodução e os resultados gerados (Bachore & Zhou, 2009) e a percepção de resultados do serviço também está atrelada à percepção de competências do prestador do serviço (Shim, Sheu, Chen, Jiang, & Klein, 2010; Zainuddin, Russel-Bennett, & Previte, 2013). O estudo de Zainuddin et al. (2013), realizado no setor de saúde, identificou que tanto as competências técnicas quanto comportamentais do prestador do serviço influenciam a percepção de valor do usuário. Esses resultados corroboram com a pesquisa de Shim et al. (2010), realizada no setor de tecnologia da informação, que identificou as competências como uma variável mediadora que está positivamente associada com os resultados alcançados, ou seja, quanto maior a percepção de competências pelos usuários, maior a percepção de resultados e valor gerado pelo serviço. Dessa forma, apresenta-se as demais hipóteses deste estudo:

*Hipótese 3: A percepção da presença das competências do prestador de serviços aumenta a probabilidade de percepção positiva dos resultados para os usuários do serviço de Conciliação Judicial do TJDFT.*

*Hipótese 3a: A percepção da presença das competências do prestador de serviços aumenta a probabilidade de as partes litigantes terem uma percepção positiva dos resultados para os usuários do serviço de Conciliação Judicial do TJDFT.*

*Hipótese 3b: A percepção da presença das competências do prestador de serviços aumenta a probabilidade de os advogados terem uma percepção positiva dos resultados para os usuários do serviço de Conciliação Judicial do TJDFT.*

*Hipótese 4: A percepção da presença das competências do prestador de serviços aumenta a probabilidade de percepção positiva da imagem do Poder Judiciário.*

*Hipótese 4a: A percepção da presença das competências do prestador de serviços aumenta a probabilidade de as partes litigantes terem uma percepção positiva da imagem do Poder Judiciário.*

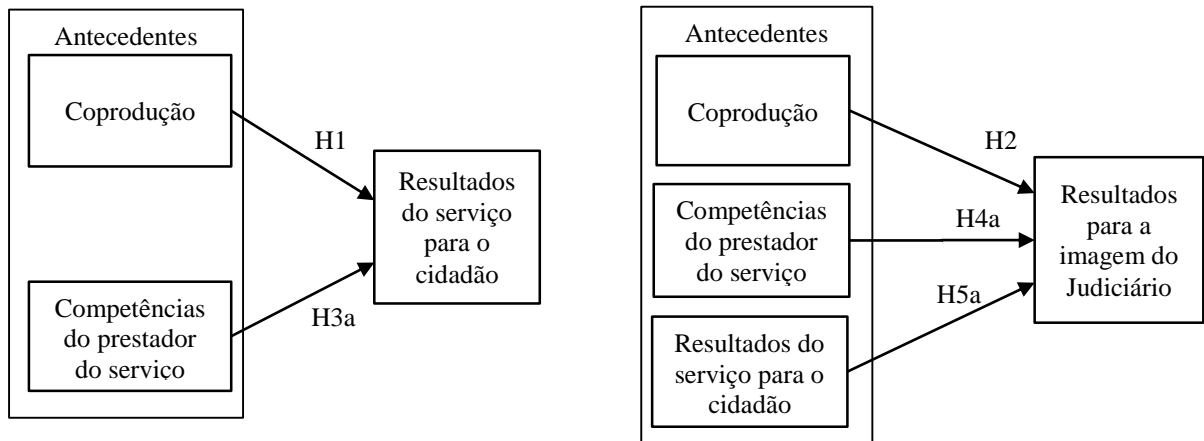
*Hipótese 4b: A percepção da presença das competências do prestador de serviços aumenta a probabilidade de os advogados terem uma percepção positiva da imagem do Poder Judiciário.*

*Hipótese 5: A percepção positiva dos resultados do serviço para o usuário aumenta a probabilidade da percepção positiva da imagem do Poder Judiciário.*

*Hipótese 5a: A percepção positiva dos resultados do serviço para o usuário aumenta a probabilidade de as partes litigantes terem uma percepção positiva da imagem do Poder Judiciário.*

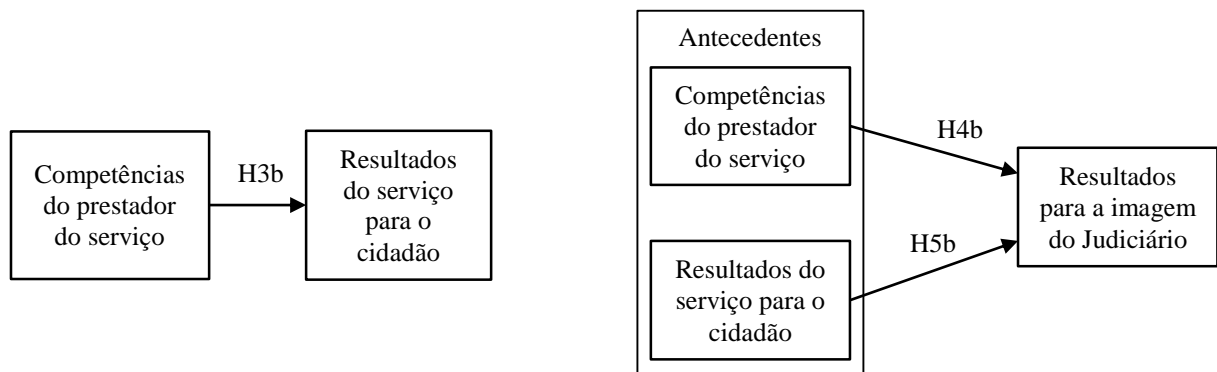
*Hipótese 5b: A percepção positiva dos resultados do serviço para o usuário aumenta a probabilidade de os advogados terem uma percepção positiva da imagem do Poder Judiciário.*

A seguir serão apresentados os modelos teóricos hipotetizados para esta pesquisa.



**Figura 5.** Modelos teóricos hipotetizados para as partes usuárias do serviço de Conciliação Judicial

Fonte: Elaborado pela autora



**Figura 6.** Modelos teóricos hipotetizados para os advogados que participam da Conciliação Judicial

Fonte: Elaborado pela autora

### **3 MÉTODO**

Em vista o objetivo deste trabalho, qual seja, testar a relação entre a coprodução e as competências nos resultados da Conciliação Judicial no Tribunal de Justiça do Distrito Federal e dos Territórios, a partir da percepção das partes e advogados usuários do serviço, apresenta-se o percurso metodológico para realização da pesquisa empírica, classificando-a com base em seus objetivos. Além disso, as variáveis investigadas são descritas e são apresentados os procedimentos de tratamento e análise de dados, bem como a caracterização da amostra.

#### **3.1 Caracterização da Pesquisa**

A presente pesquisa caracteriza-se como explicativa (Sampieri, Collado, & Lucio, 2006), pois tem como objetivo verificar a relação entre a coprodução e as competências nos resultados da Conciliação Judicial no TJDFT a partir da percepção dos usuários do serviço. Além disso, este estudo adota as abordagens qualitativa e quantitativa, valendo-se de estatísticas descritivas, análise fatorial exploratória, técnica de regressão logística e análise de conteúdo.

Utilizaram-se os dados provenientes da pesquisa de satisfação da Conciliação Judicial do Tribunal de Justiça do Distrito Federal e dos Territórios. A utilização desses dados foi autorizada pelo Núcleo Permanente de Mediação e Conciliação (NUPEMEC) do TJDFT, que também cedeu o banco de dados com os questionários tabulados.

Sobre a pesquisa de satisfação, ao final de cada audiência de Conciliação Judicial, o conciliador entrega um questionário para as partes litigantes (Anexo A) e para os advogados (Anexo B). O formulário das partes aborda o nível de satisfação com relação à Conciliação Judicial e seus resultados, à atuação dos conciliadores, advogados e aspectos gerais, além de questões como a imagem que a parte litigante teve do Poder Judiciário, as expectativas quanto à sessão de Conciliação Judicial e seus resultados. Já o questionário dos advogados investiga fatores como a estimativa da economia de tempo e gastos, expectativas quanto à sessão de Conciliação e seus resultados e a visão do Poder Judiciário, bem como o grau de satisfação com a atuação dos conciliadores e aspectos gerais.

O preenchimento da pesquisa de satisfação é facultativo e também não é obrigatório o preenchimento de todos os campos e itens. Ao final da sessão de Conciliação Judicial os conciliadores entregam os formulários impressos para as partes e advogados, explicam que se

trata de uma pesquisa de satisfação e se ausentam da sala, ou seja, os questionários são respondidos sem a presença do conciliador, sem coerção e as partes e advogados têm total liberdade para preenchê-lo ou não. Caso os cidadãos optem por participar da pesquisa, o formulário deve ser depositado em uma urna de avaliações, localizada do lado de fora da sala de audiência de Conciliação Judicial. Os questionários são tabulados pelo Núcleo Permanente de Mediação e Conciliação (NUPEMEC) do TJDFT e os dados não recebem nenhum tipo de tratamento.

Esta pesquisa utilizou os dados referentes aos questionários preenchidos entre janeiro de 2013 e outubro de 2014, nos Fóruns de Brasília e Taguatinga, além do Juizado Especial Cível do TJDFT. Como a pesquisa é facultativa, a amostra desta pesquisa correspondeu a todas as partes e advogados que responderam à pesquisa no período investigado. A Figura 7 apresenta a amostra inicial desta pesquisa, antes do início do tratamento dos dados.

	<b>Partes</b>	<b>Advogados</b>
Juizado Especial Cível	7.654	2.812
Brasília	469	457
Taguatinga	320	24
<b>Total</b>	8.443	3.293

**Figura 7.** Amostra inicial  
Fonte: Elaborada pela autora

### 3.2 Descrição das Variáveis

Parte-se do pressuposto de que a Conciliação Judicial é uma inovação do serviço público e que para que esse processo ocorra é imprescindível a interação entre a sociedade e o Estado, para prestar o serviço, bem como entre as partes litigantes e o conciliador, para gerar uma solução que beneficie todos os envolvidos no conflito (Campos, 2009; Conselho Nacional de Justiça, 2014). Esta pesquisa, assim, busca testar a relação entre a coprodução e as competências nos resultados gerados para o cidadão e para o serviço público.

A coprodução envolve a interação entre os envolvidos na prestação do serviço (Brudney & England, 1983; Ostrom, 1996; Gadrey, 2000; Bettencourt et al., 2002; Etgar, 2008), neste caso, a sociedade representada pelos cidadãos usuários do serviço. Uma vez que na Conciliação Judicial o acordo é gerado por meio da construção conjunta entre as partes, os usuários do serviço são considerados coprodutores do serviço.

A Figura 8, a seguir, apresenta o desdobramento das variáveis investigadas, à luz da teoria, bem como a sua definição e os itens correspondentes no questionário. Trata-se apenas de uma classificação preliminar de todos os itens do questionário, realizada antes dos testes estatísticos para verificar a consistência interna e evidências de validade, conforme apresentado na próxima seção.



Variável	Definição	Autores	Categorias de análise	Itens do questionário	Percepção dos participantes
Coprodução ([C]-[C'])	Cooperação e comunicação entre os atores envolvidos com o serviço em busca de um consenso sobre a melhor solução para o conflito.	Elaborado pela autora	Satisfação com a conciliação e seus resultados	Sentiu-se auxiliado(a) pelo conciliador para negociar melhor com a outra parte?	Partes
				Sentiu que participou da construção da solução?	Partes
				Sentiu-se melhor compreendido(a) pela outra parte?	Partes
				Sentiu que compreende melhor a outra parte?	Partes
Competências [C] ou [C']	Combinações sinérgicas de conhecimentos, habilidades e atitudes, expressas pelo desempenho, que agregam valor a organizações.	Carbone, Brandão e Leite (2005)	Atuação dos conciliadores	Apresentação pessoal.	Partes e Advogados
				Apresentação das regras gerais de conciliação.	Partes e Advogados
				Imparcialidade e neutralidade.	Partes e Advogados
				Atenção, zelo e preocupação em atender bem a todos.	Partes e Advogados
				Explicação dos procedimentos seguintes em caso de não haver acordo.	Partes e Advogados
				Esclarecimento de possíveis dúvidas em relação ao acordo.	Partes
				Encorajamento à busca de soluções para um consenso.	Partes
				Estímulo dado aos advogados a participarem.	Advogados
				Redação do acordo de forma clara e precisa.	Advogados
			Avaliação geral dos conciliadores.	Partes e Advogados	
Atuação dos advogados	Auxílio do seu advogado na compreensão do caso e na construção de um acordo.	Partes			

**Figura 8.** Definições das variáveis desta pesquisa  
 Fonte: Elaborada pela autora

Variável	Definição	Autores	Categorias de análise	Itens do questionário	Percepção dos participantes
Resultados para o cidadão [Y]	O valor final do serviço para o usuário	Gallouj e Weinstein (1997)	Atendimento de expectativas	Suas expectativas quanto à sessão de conciliação foram.	Partes e Advogados
			Satisfação com a conciliação	Você acredita que a tentativa de acordo foi válida?	Partes e Advogados
				Em sua opinião, o resultado da conciliação foi justo?	Partes e Advogados
				Você sentiu pressionado(a) a fechar um acordo?	Partes e Advogados
				A conciliação terminou em acordo?	Partes e Advogados
Assinale o seu nível geral de satisfação com a sessão de conciliação.	Partes e Advogados				
Resultados para o serviço público [Y]	O valor final do serviço para o usuário	Gallouj e Weinstein (1997)	Visão do Poder Judiciário	A sua imagem do Poder Judiciário melhorou depois da conciliação?	Partes e Advogados
				Foi possível ver o Poder Judiciário como um centro de paz?	Partes e Advogados
				Foi possível perceber o cuidado do Poder Judiciário com o usuário?	Partes e Advogados
			Impactos para o Poder Judiciário	Quanto ao tempo do processo, de quanto você estima ser a economia processual nessa causa com um acordo em conciliação?	Advogados
				Quanto aos gastos com o processo, de quanto você estima ser a economia processual nessa causa com um acordo em conciliação?	Advogados

**Figura 8.** Definições das variáveis desta pesquisa (continuação)

Fonte: Elaborada pela autora

### **3.3 Caracterização do instrumento e transformação das variáveis**

O questionário de satisfação das partes é composto por 27 questões fechadas e 3 questões abertas. Dessas 27 questões, as 4 que mensuravam aspectos gerais, como atendimento, tempo de espera, qualidade do espaço físico e facilidade de encontrar o local de conciliação, não foram utilizadas por não se relacionarem com o objetivo deste trabalho. O questionário de satisfação dos advogados é composto por 24 questões objetivas e 2 questões abertas.

Os itens que mensuram os resultados da Conciliação Judicial, a visão do Poder Judiciário e a Coprodução, este último presente apenas nos questionários das partes, possuem três opções de resposta: sim, não e em parte. Para fins deste trabalho, foram excluídos todos os casos em que os respondentes marcaram “em parte” para, pelo menos, um dos itens, pois essas respostas não são conclusivas, levando em consideração os fenômenos investigados. Esses dados foram, então, transformados, atribuindo-se o valor 1 para “sim” e 0 para “não”. Os itens que mensuram as competências do prestador são associados a uma escala de 6 pontos, de 1 a 5, além da opção N/A (não se aplica). O item que mensura as expectativas das partes e advogados é categórico e composto por quatro opções de resposta: superadas, atendidas, parcialmente atendidas e não atendidas. Para que essa variável fosse transformada em dicotômica, atribui-se o número 1 para as respostas “superadas” e “atendidas”, uma vez que indicam um resultado positivo para o cidadão, e atribui-se o número 0 para as respostas “parcialmente atendidas” e “não atendidas”, pois representam um resultado não satisfatório para o usuário do serviço. O mesmo ocorreu com o item que mensura o nível geral de satisfação com o serviço, ou seja, atribui-se o número 1 para as respostas “muito satisfeito” e “satisfeito” e 0 para “insatisfeito” e “muito insatisfeito”.

Após a transformação dos dados, iniciaram-se os procedimentos de tratamento e análise dos dados.

### 3.4 Procedimentos de Análise de Dados

Os dados provenientes da pesquisa de satisfação da Conciliação Judicial do Tribunal de Justiça do Distrito Federal e dos Territórios foram analisados utilizando métodos descritivos e inferenciais para alcançar os objetivos estabelecidos e testar as hipóteses propostas.

Inicialmente, realizaram-se estatísticas exploratórias e descritivas para identificar características da amostra e a melhor forma de tratamento dos dados, conforme orientado por Tabachnick e Fidell (2012) e Hair, Black, Babin e Anderson (2013). Neste momento, foram identificados os casos omissos e os casos extremos. Pelo tamanho da amostra, optou-se por excluir todos os casos omissos, mesmo que os respondentes tivessem deixado apenas um dos itens em branco, com exceção de um item, que mensurava o “auxílio do advogado na compreensão do caso e na construção de um acordo”. Como a participação do advogado não é obrigatória no serviço de Conciliação Judicial, preferiu-se manter os casos omissos dessa questão para não enviesar a amostra desta pesquisa, uma vez que não representam os casos em que as partes não contrataram advogados. A possível exclusão desses casos poderia influenciar os resultados no sentido de favorecer apenas aquelas pessoas que têm melhores condições financeiras ou aqueles casos mais complexos em que o cidadão sentiu necessidade de ter um advogado presente. Nesses casos, os *missings* foram interpretados como “não se aplica”.

Com a exclusão dos casos omissos, eliminaram-se 3.772 casos das partes e 1.815 respostas dos advogados. Optou-se, de igual forma, por excluir os cinco casos em que os advogados responderam “Outro” nos itens relacionados à economia de tempo e gastos do Judiciário e não especificaram um número nos comentários, impossibilitando a mensuração dessas respostas. Além disso, conforme mencionado anteriormente, excluíram-se os casos em que os respondentes marcaram “em parte” para, no mínimo, um dos itens do questionário, eliminando 2.618 e 605 casos das partes e advogados, respectivamente. Dessa forma, o banco de dados das partes e advogados passou a conter uma amostra de 2.053 e 868 casos.

Com relação aos casos extremos, identificou-se a presença de casos extremos univariados, por meio de diagramas de caixa (*boxplots*), e multivariados, verificados por meio da distância *Mahalanobis*, conforme sugerido por Tabachnick e Fidell (2012). Detectaram-se 66 *outliers* univariados e 252 *outliers* multivariados no banco de dados das partes, enquanto no banco de dados dos advogados foram encontrados 53 *outliers* univariados e 51 *outliers* multivariados. Uma vez identificados os casos extremos, criou-se um novo banco de dados, tanto para as partes quanto para os advogados, com a exclusão desses casos. A amostra desses

novos bancos é de 1.735 casos das partes e outros 764 dos advogados. As análises posteriores foram realizadas nesses quatro bancos de dados, das partes e advogados, com e sem casos extremos, para verificar possíveis diferenças nos resultados.

Considerando o primeiro e segundo objetivos específicos delimitados para esta pesquisa, verificar evidências de validade do instrumento de pesquisa de satisfação das partes e dos advogados elaborado pelo TJDFT para a Conciliação Judicial, ambos instrumentos foram submetidos à análise fatorial exploratória. Essa técnica condensa, em fatores, as variáveis que possuem alta correlação entre si, por meio da identificação dos padrões de relação entre uma quantidade elevada de variáveis. A análise fatorial exploratória permite a criação de novas medidas para representar um grupo de variáveis ou apenas a redução no número de variáveis. A criação de fatores permite que o pesquisador tenha um melhor entendimento da estrutura dos seus dados e uma melhor gestão desses, uma vez que os dados foram agrupados (Tabachnick & Fidell, 2012; Hair et al., 2013).

Os resultados da análise fatorial nos bancos de dados dos advogados foram muito semelhantes tanto com, quanto sem os casos extremos. Já nos bancos das partes litigantes, definiram-se quatro fatores no banco de dados sem os *outliers* e três no banco de dados com os casos extremos. Nesse último caso, as variáveis de coprodução foram agrupadas junto com as de resultados do serviço para o cidadão. Apesar de ambas as soluções poderem ser embasadas teoricamente, levando em consideração os objetivos e hipóteses levantadas para este trabalho e os resultados das regressões logísticas, optou-se por realizar as análises definitivas sem os *outliers*.

Como os questionários, tanto das partes quanto dos advogados fazem distinção entre requerentes e requeridos do processo, realizou-se um teste para verificar se há diferença entre esses dois grupos. O teste escolhido foi o Mann-Whitney U, que identifica se a média de dois grupos são significativamente distintas, e é indicado para amostras independentes e dados não paramétricos (Field, 2010). Os resultados dos testes indicaram que existe diferença estatística significativa entre os grupos de requerentes e requeridos, tanto na amostra das partes quanto na dos advogados. Dessa forma, esta pesquisa analisou esses dois grupos separadamente nas etapas de regressão.

A regressão logística foi empregada para testar as hipóteses levantadas e alcançar o terceiro e quarto objetivos específicos definidos neste trabalho, bem como o objetivo geral, a saber: testar as relações entre a coprodução e as competências do prestador de serviços nos resultados da Conciliação Judicial no Tribunal de Justiça do Distrito Federal e dos Territórios (TJDFT) a partir da percepção das partes litigantes e advogados usuários do serviço. Como as

variáveis dependentes são categóricas e as variáveis independentes são categóricas ou contínuas, a regressão logística permite identificar o impacto relativo da percepção de coprodução e competências na percepção de resultados do serviço (Tabachnick & Fidell, 2012; Hair et al., 2013). Essa técnica possibilita, inclusive, a partir de padrões na variável dependente, prever a probabilidade de ocorrência de um evento (Tabachnick & Fidell, 2012). A regressão logística não exige o atendimento de pressupostos como normalidade, linearidade e homocedasticidade, podendo ser utilizada mesmo quando esses pressupostos não são atendidos (Tabachnick & Fidell, 2012; Hair et al., 2013).

O método escolhido para a regressão logística foi o estatístico ou *stepwise*, devido à escassez de estudos empíricos quantitativos que testaram a relação entre as variáveis abordadas nesta pesquisa, conforme orientado pelo Field (2010). A regressão logística *stepwise* pode ser realizada pelo método *forward* ou *backward*. No primeiro, o modelo começa apenas com uma constante e adiciona os preditores individualmente ao modelo, mantendo aquelas que contribuem significativamente para a predição do modelo e retirando aquelas que não contribuem. A regressão logística pelo método *stepwise backward* utiliza o mesmo critério para decidir se uma variável é mantida ou retirada do modelo, porém o modelo começa com todas as variáveis independentes incluídas, ao invés de apenas uma constante. O programa estatístico utilizado então testa qual desses preditores pode ser removido do modelo sem causar um impacto negativo substancial na capacidade de explicação do modelo estatístico (Field, 2010). Para fins deste trabalho, realizaram-se as regressões utilizando os dois métodos *stepwise*, tanto o *forward* quanto o *backward*, possibilitando a comparação dos resultados. Uma vez que os modelos gerados por ambos os métodos apresentaram as mesmas variáveis, optou-se por apresentar os resultados da regressão logística *stepwise forward*, por terem apresentado um poder explicativo um pouco maior em alguns modelos testados.

Os resultados estatísticos foram complementados com a análise das questões abertas e comentários dos participantes. Para efeitos dessa análise qualitativa, consideraram-se todos os respondentes que se manifestaram na pesquisa, abrangendo, assim, a amostra inicial deste estudo, de 8.443 questionários respondidos pelas partes e outros 3.293 pelos advogados. Essa decisão foi tomada pelo fato de os critérios de exclusão de casos nas análises quantitativas, como casos omissos e extremos, não justificarem a exclusão dessas respostas qualitativas, que ainda poderiam contribuir para esta pesquisa. Essas respostas são referentes aos campos “Se não houve acordo, o que você acredita ter gerado o impasse?”, “Comentários sobre os resultados da conciliação” e “Elogios, sugestões e críticas sobre a conciliação”.

Dessa forma, analisou-se 4.256 questões abertas respondidas pelas partes e 1.811 questões dos advogados. Essas respostas foram categorizadas de acordo com o assunto ou o tema que tratavam e com a recorrência que foram citadas (Bardin, 2006). A saturação foi atingida em ambos os casos e as categorias de análise corroboraram os resultados obtidos pelas análises quantitativas e variáveis e fenômenos investigados por este trabalho.

### **3.5 Caracterização da amostra**

Esta seção apresenta a caracterização da amostra dos respondentes tanto do questionário das partes, quanto dos advogados, bem como as frequências e estatísticas descritivas dos itens. Os dados apresentados são referentes a amostra após o tratamento inicial dos dados, conforme explicitado na seção anterior, e são expostas apenas as frequências de respostas das variáveis dicotômicas e as frequências e análises descritivas das variáveis métricas.

#### **3.5.1 Partes Litigantes**

Após a retirada dos casos omissos, casos extremos e casos em que o usuário do serviço marcou a opção “em parte” para uma ou mais questões, a amostra final para o questionário das partes foi de 1.735. Conforme mencionado anteriormente, a única questão que o somatório dos respondentes não resulta no total de 1.735 é o item “Auxílio do advogado na compreensão do caso e na construção de um acordo”, que possui um total de 1.094 respondentes pelos motivos já explicados acima.

A maior parte das Conciliações Judiciais na amostra e no período investigado, entre janeiro de 2013 a outubro de 2014, ocorreram no Fórum de Juizado Especial Cível (91,5%) e a menor concentração foi no Fórum de Taguatinga. Isso ocorreu pelo Fórum de Taguatinga apenas ter começado a ofertar o serviço de Conciliação Judicial em abril de 2014, e, ainda assim, em uma intensidade menor. O Fórum de Juizado Especial Cível é o que possui a maior infraestrutura, o que pode ter contribuído para a maior concentração de Conciliações Judiciais. Além disso, a distribuição de frequência entre as posições do interessado no processo, requerente ou requerido, estão muito próximas, demonstrando que ambos os lados estão bem

representados nessa amostra. No geral os respondentes demonstraram um alto nível de satisfação com as variáveis investigadas pelo questionário, com exceção do item que questiona o nível de satisfação. Apenas 20,9% dos respondentes se sentiram satisfeitos com o serviço, apesar de 82,9% afirmarem terem tido as suas expectativas atendidas ou superadas. Esse resultado será melhor analisado no Capítulo 5 deste trabalho, Discussão dos Resultados.

A Tabela 1 reúne as características gerais da amostra e a Tabela 2 retrata as frequências das variáveis dicotômicas.

Tabela 1  
**Características gerais da amostra das partes**

<b>Fórum</b>			<b>Posição do Interessado no Processo</b>		
	F	%		F	%
Fórum BSB	136	7,8	Requerente	831	47,9
Fórum JEC	1588	91,5	Requerido	904	52,1
Fórum TAG	11	0,6	Total	1735	100,0
Total	1735	100,0			

Fonte: Dados da pesquisa

Tabela 2  
**Frequências das variáveis dicotômicas coprodução, resultados para o cidadão e resultados para o Poder Judiciário das partes**

<b>Você acredita que a tentativa de acordo foi válida?</b>		
	F	%
Não	122	7,0
Sim	1613	93,0
Total	1735	100,0

<b>Em sua opinião, o resultado da conciliação foi justo?</b>		
	F	%
Não	282	16,3
Sim	1453	83,7
Total	1735	100,0

Fonte: Dados da pesquisa



Tabela 2 (continuação)

**Frequências das variáveis dicotômicas coprodução, resultados para o cidadão e resultados para o Poder Judiciário das partes****Você se sentiu pressionado a fechar um acordo?**

	F	%
Não	1650	95,1
Sim	85	4,9
Total	1735	100,0

**A conciliação terminou em acordo?**

	F	%
Não	686	39,5
Sim	1049	60,5
Total	1735	100,0

**Sentiu-se auxiliado pelo conciliador para negociar melhor com a outra parte?**

	F	%
Não	67	3,9
Sim	1668	96,1
Total	1735	100,0

**Sentiu que participou da construção da solução?**

	F	%
Não	78	4,5
Sim	1657	95,5
Total	1735	100,0

**Sentiu-se melhor compreendido pela outra parte?**

	F	%
Não	235	13,5
Sim	1500	86,5
Total	1735	100,0

**Sentiu que compreende melhor a outra parte?**

	F	%
Não	248	14,3
Sim	1487	85,7
Total	1735	100,0

Fonte: Dados da pesquisa

Tabela 2 (continuação)

**Frequências das variáveis dicotômicas coprodução, resultados para o cidadão e resultados para o Poder Judiciário das partes**

**Suas expectativas quanto à sessão de conciliação foram:**

	F	%
Não atendidas	297	17,1
Atendidas	1438	82,9
Total	1735	100,0

**Assinale o seu nível de satisfação com a sessão de conciliação:**

	F	%
Insatisfeito	1373	79,1
Satisfeito	362	20,9
Total	1735	100,0

**A sua imagem do Poder Judiciário melhorou depois da conciliação?**

	F	%
Não	253	14,6
Sim	1482	85,4
Total	1735	100,0

**Foi possível ver o Poder Judiciário como um centro de paz?**

	F	%
Não	98	5,6
Sim	1637	94,4
Total	1735	100,0

**Foi possível perceber o cuidado do Poder Judiciário com o usuário?**

	F	%
Não	67	3,9
Sim	1668	96,1
Total	1735	100,0

Fonte: Dados da pesquisa

A amostra estudada também indicou um alto grau de domínio das competências dos conciliadores e um grande auxílio dos advogados, com a concentração das respostas de todos os itens na nota máxima. As competências são mensuradas com uma escala de 1 a 5, mais a opção não se aplica. Dessa forma, foram apresentadas nesta seção não apenas as frequências, mas também as estatísticas descritivas desses itens. As Tabelas 3 e 4 expõe, respectivamente as frequências e estatísticas descritivas dessas variáveis métricas.

Tabela 3  
**Frequências das variáveis de competências – Questionário das partes**

**Apresentação pessoal (aparência e vestimenta adequada)**

	F	%
4	144	8,3
5	1591	91,7
Total	1735	100,0

**Apresentação das regras gerais da conciliação**

	F	%
4	135	7,8
5	1600	92,2
Total	1735	100,0

**Imparcialidade e neutralidade (não julgar nenhuma das partes, não tomar partido)**

	F	%
4	129	7,4
5	1606	92,6
Total	1735	100,0

**Atenção, zelo e preocupação em atender bem a todos**

	F	%
4	121	7,0
5	1614	93,0
Total	1735	100,0

**Explicação dos procedimentos seguintes em caso de não haver acordo**

	F	%
Não se aplica	54	3,1
3	1	0,1
4	159	9,2
5	1521	87,7
Total	1735	100,0

**Esclarecimento de possíveis dúvidas em relação ao acordo**

	F	%
3	1	0,1
4	141	8,1
5	1593	91,8
Total	1735	100,0

Fonte: Dados da pesquisa

Tabela 3 (continuação)

**Frequências das variáveis de competências – Questionário das partes****Encorajamento à busca de soluções para um consenso**

	F	%
3	6	0,3
4	154	8,9
5	1575	90,8
Total	1735	100,0

**Avaliação geral dos conciliadores**

	F	%
4	128	7,4
5	1607	92,6
Total	1735	100,0

**Auxílio do Advogado na compreensão do caso e na construção de um acordo**

	F	%
1	9	0,5
2	7	0,4
3	30	1,7
4	138	8,0
5	910	52,4
Total sem <i>missing</i>	1094	63,1
<i>Missing</i>	641	36,9
Total	1735	100,0

Fonte: Dados da pesquisa

Tabela 4  
Estatísticas descritivas das variáveis de competências – Questionário das partes

Competência	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
Apresentação pessoal	4	5	4,92	0,276
Apresentação das regras gerais de conciliação	4	5	4,92	0,268
Imparcialidade e neutralidade	4	5	4,93	0,262
Atenção, zelo e preocupação em atender bem a todos	4	5	4,93	0,255
Explicação dos procedimentos seguintes em caso de não haver acordo	3	5	4,90	0,297
Esclarecimento de possíveis dúvidas em relação ao acordo	3	5	4,92	0,277
Incentivo à busca de soluções para um consenso	3	5	4,90	0,306
Avaliação geral dos conciliadores	4	5	4,93	0,261
Auxílio do advogado na compreensão do caso e na construção de um acordo	1	5	4,77	0,609

Fonte: Dados da pesquisa

### 3.5.2 Advogados

Após a retirada dos casos omissos, casos extremos e casos em que o usuário do serviço escolheu a opção “em parte” para uma ou mais questões, a amostra final para o questionário dos advogados foi de 764.

A maior parte das Conciliações Judiciais na amostra dos advogados e no período investigado, de janeiro de 2013 a outubro de 2014, também ocorreu no Fórum de Juizado Especial Cível (78,8%). A proporção entre as duas opções de resposta para o posicionamento do advogado respondente no processo, se requerente ou requerido, ficou muito próxima à proporção da amostra das partes.

No geral, os advogados respondentes também demonstraram um alto nível de satisfação com as variáveis investigadas pelo questionário, inclusive com o item que questiona o nível de satisfação, que apresentou um resultado muito diferente daquele encontrado na amostra das partes. A percepção dos advogados a respeito da sua satisfação geral acompanha a percepção de bons resultados e atendimento de expectativas mensurados nos outros itens, diferentemente do que ocorreu com as partes, que apresentaram uma percepção oposta.

A Tabela 5 reúne as características gerais da amostra e a Tabela 6 retrata as frequências das variáveis dicotômicas.

Tabela 5  
**Características gerais da amostra dos advogados**

<b>Fórum</b>			<b>Posição do Advogado no Processo</b>		
	F	%		F	%
Fórum BSB	161	21,1	Requerente	359	47,0
Fórum JEC	602	78,8	Requerido	405	53,0
Fórum TAG	1	0,1	Total	764	100,0
Total	764	100,0			

Fonte: Dados da pesquisa

Tabela 6  
**Frequências das variáveis dicotômicas resultados para o cidadão e resultados para o Poder Judiciário dos advogados**

**Você acredita que a tentativa de acordo foi válida?**

	F	%
Não	37	4,8
Sim	727	95,2
Total	764	100,0

**Em sua opinião, o resultado da conciliação foi justo?**

	F	%
Não	117	15,3
Sim	647	84,7
Total	764	100,0

**Você se sentiu pressionado a fechar um acordo?**

	F	%
Não	727	95,2
Sim	37	4,8
Total	764	100,0

**A conciliação terminou em acordo?**

	F	%
Não	411	53,8
Sim	353	46,2
Total	764	100,0

Fonte: Dados da pesquisa

Tabela 6 (continuação)

**Frequências das variáveis dicotômicas resultados para o cidadão e resultados para o Poder Judiciário dos advogados**

**Quanto ao tempo do processo, de quanto você estima ser a economia processual nessa causa com um acordo em conciliação?**

	F	%
Até 3 anos	658	86,1
Mais de 3 anos	106	13,9
Total	764	100,0

**Quanto aos gastos com o processo (serviços advocatícios, custas, etc.) de quanto você estima ser a economia processual nessa causa com um acordo em conciliação?**

	F	%
Até R\$ 2.000,00	499	65,3
Mais de R\$ 2.000,00	265	34,7
Total	764	100,0

**Suas expectativas quanto à sessão de conciliação foram:**

	F	%
Não atendidas	90	11,8
Atendidas	674	88,2
Total	764	100,0

**Assinale o seu nível de satisfação com a sessão de conciliação:**

	F	%
Não	25	3,3
Sim	739	96,7
Total	764	100,0

**A sua imagem do Poder Judiciário melhorou depois da conciliação?**

	F	%
Não	215	28,1
Sim	549	71,9
Total	764	100,0

Fonte: Dados da pesquisa

Tabela 6 (continuação)

**Frequências das variáveis dicotômicas resultados para o cidadão e resultados para o Poder Judiciário dos advogados**

<b>Foi possível ver o Poder Judiciário como um centro de paz?</b>		
	F	%
Não	86	11,3
Sim	678	88,7
Total	764	100,0

<b>Foi possível perceber o cuidado do Poder Judiciário com o usuário?</b>		
	F	%
Não	43	5,6
Sim	721	94,4
Total	764	100,0

Fonte: Dados da pesquisa

Assim como ocorreu com a amostra das partes, a concentração das respostas dos advogados em todos os itens foi na nota máxima, indicando que esses também percebem que os conciliadores apresentam um alto grau de domínio das competências definidas pelo TJDF. As competências são mensuradas da mesma forma que no questionário das partes, com uma escala de 1 a 5, mais a opção não se aplica. As Tabelas 7 e 8 expõe, respectivamente as frequências e estatísticas descritivas dessas variáveis métricas.

Tabela 7

**Frequências das variáveis de competências – Questionário dos advogados**

<b>Apresentação pessoal (aparência e vestimenta adequada)</b>		
	F	%
4	78	10,2
5	686	89,8
Total	764	100,0

<b>Apresentação das regras gerais da conciliação</b>		
	F	%
4	80	10,5
5	684	89,5
Total	764	100,0

Fonte: Dados da pesquisa



Tabela 7 (continuação)

**Frequências das variáveis de competências – Questionário dos advogados****Imparcialidade e neutralidade (não julgar nenhuma das partes, não tomar partido)**

	F	%
4	66	8,6
5	698	91,4
Total		100,0

**Atenção, zelo e preocupação em atender bem a todos**

	F	%
4	74	9,7
5	690	90,3
Total	764	100,0

**Explicação dos procedimentos seguintes em caso de não haver acordo**

	F	%
3	3	0,4
4	91	11,9
5	670	87,7
Total	764	100,0

**Estímulo dado aos advogados a participarem**

	F	%
3	1	0,1
4	108	14,1
5	655	85,7
Total	764	100,0

**Redação do acordo de forma clara e precisa**

	F	%
3	2	0,3
4	92	12,0
5	670	87,7
Total	764	100,0

**Avaliação geral dos conciliadores**

	F	%
4	77	10,1
5	687	89,9
Total	764	100,0

Fonte: Dados da pesquisa

Tabela 8  
**Estatísticas descritivas das variáveis de competências do prestador do serviço – Questionário dos advogados**

<b>Competência</b>	<b>Mínimo</b>	<b>Máximo</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio Padrão</b>
Apresentação pessoal	4	5	4,90	0,303
Apresentação das regras gerais de conciliação	4	5	4,90	0,306
Imparcialidade e neutralidade	4	5	4,91	0,281
Atenção, zelo e preocupação em atender bem a todos	4	5	4,90	0,296
Explicação dos procedimentos seguintes em caso de não haver acordo	3	5	4,87	0,345
Estímulo dado aos advogados a participarem	3	5	4,86	0,355
Redação do acordo de forma clara e precisa	3	5	4,87	0,339
Avaliação geral dos conciliadores	4	5	4,90	0,301

Fonte: Dados da pesquisa

## 4 RESULTADOS

Este Capítulo apresenta os resultados dos métodos quantitativos e qualitativos aplicados nesta pesquisa. Serão apresentados os resultados das análises fatoriais exploratórias, dos modelos empíricos testados e a análise qualitativa das questões abertas. Todas as seções são divididas em subseções, para que os resultados dos questionários das partes e advogados sejam apresentados separadamente.

### 4.1 Análises Fatoriais Exploratórias

Nesta seção serão apresentados os resultados das análises fatoriais exploratórias dos dois questionários, das partes e dos advogados. Os resultados desta seção alcançaram o primeiro e segundo objetivos específicos desta pesquisa, bem como serviram de insumos para o teste das hipóteses, por meio da utilização da técnica de regressão logística.

Antes de dar início à análise fatorial, verificou-se a normalidade das variáveis métricas, neste caso apenas as competências do prestador do serviço, utilizando o teste de Kolmogorov-Smirnov, pois Field (2010) recomenda que as variáveis tenham distribuição aproximadamente normal antes de serem submetidas à análise fatorial exploratória. Como o teste de Kolmogorov-Smirnov indicou que nenhuma das variáveis métricas possui distribuição normal, esses dados foram padronizados. Então, tanto os dados padronizados quanto os brutos, sem distribuição normal, foram submetidos à análise fatorial exploratória e os resultados foram comparados. Optou-se por utilizar os dados brutos, não padronizados, uma vez que não houve diferença significativa entre os resultados.

Conforme explicitado no método, também foram realizadas análises fatoriais com e sem os casos extremos e os resultados foram comparados com a teoria. Apesar de ambas as soluções geradas poderem ser embasadas teoricamente, levando em consideração a proposta deste trabalho, os resultados da análise fatorial sem os *outliers* consegue responder melhor a pergunta de pesquisa e as hipóteses levantadas. Dessa forma, serão apresentados nessa seção os resultados da análise fatorial exploratória sem os casos extremos, tanto no caso das partes, quanto dos advogados.

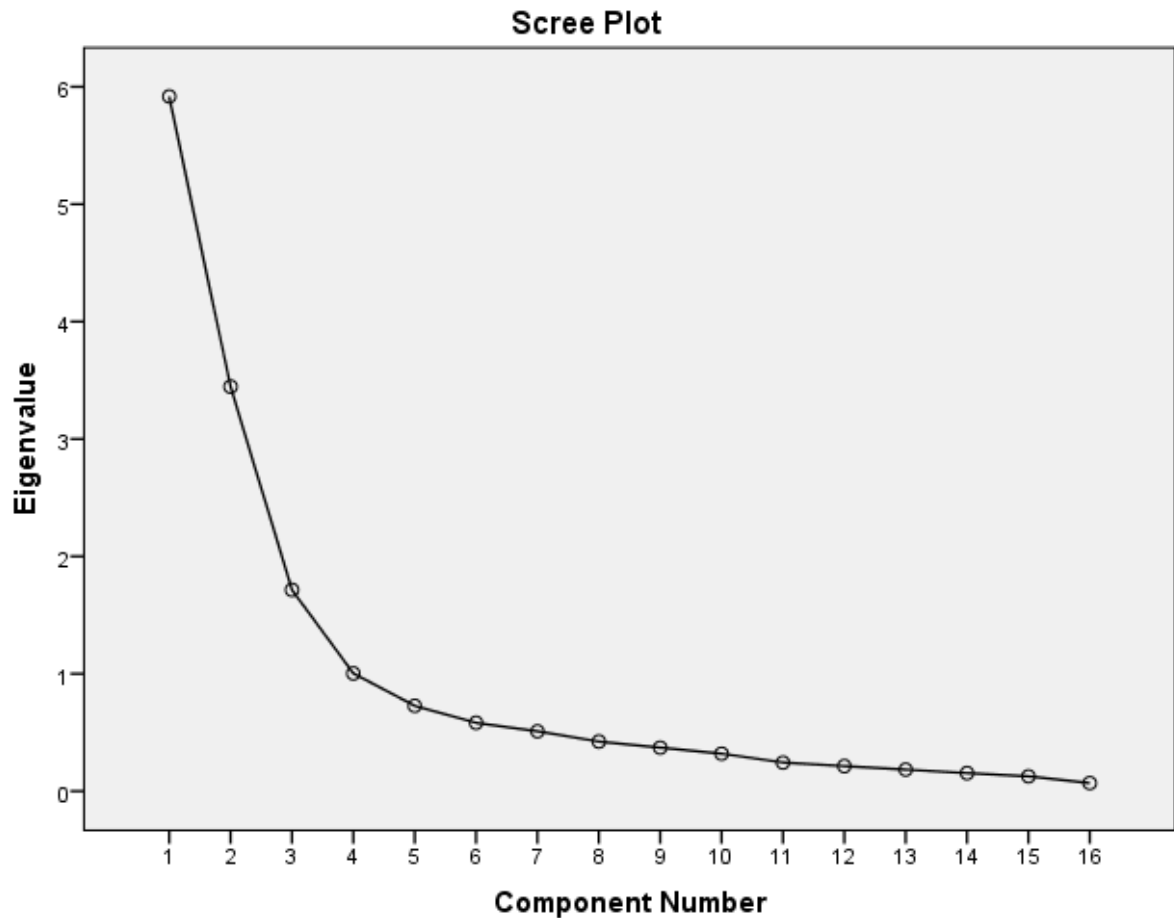
Nas análises fatoriais, utilizou-se o método de fatoraçoão dos componentes principais e o índice KMO (*Kaiser-Meyer-Olkin*) para averiguar a fatorabilidade dos dados, conforme

orientado por Field (2010). Para esse autor, valores de KMO entre 0,7 e 0,8 são considerados bons, entre 0,8 e 0,9 são ótimos e acima de 0,9 são excelentes. As análises foram realizadas utilizando tanto a rotação ortogonal (*varimax*) como a oblíqua (*direct oblimin*). Após comparação dos resultados, preferiu-se a estrutura gerada pela rotação ortogonal, pois as variáveis não apresentaram cargas fatoriais compartilhadas entre variáveis, como ocorreu na rotação oblíqua. Além disso, na estrutura dos fatores, foram consideradas apenas variáveis com cargas fatoriais maiores do que 0,4 (Field, 2010), utilizando-se o critério de *Eigenvalues* maiores do que 1 para definir a quantidade de fatores, seguindo as recomendações de Field (2010), Tabachnick e Fidell (2012) e Hair et al. (2013). Por fim, a consistência interna e a confiabilidade da escala e dos fatores foram mensuradas por meio do *Alpha de Cronbach*. Geralmente os autores aceitam *alphas* acima de 0,7, porém, quando se trata de constructos das ciências humanas, um valor acima de 0,6 já pode ser aceito (Field, 2010).

A seguir serão apresentados os resultados da análise fatorial exploratória dos questionários das partes e dos advogados.

#### **4.1.1 Medida de satisfação das partes**

O teste de KMO desses dados foi de 0,895, demonstrando um índice excelente de fatorabilidade dos dados (Field, 2010; Hair et al., 2013); o *Alpha de Cronbach* da escala, por sua vez, foi de 0,845, o que representa uma alta consistência interna. Sobre a quantidade de fatores, foi possível extrair quatro fatores, seja por meio da análise do diagrama de declividade, ou *Scree Plot* (Figura 9) ou por meio do critério de *Eigenvalues* acima de 1. Esses quatro fatores explicam 75,51% da variância total dos itens e os agrupamentos apresentam lógica conceitual e alinhamento com as teorias utilizadas por esta pesquisa. As cargas fatoriais foram satisfatórias, entre 0,652 e 0,966, e nenhuma das variáveis apresentou cargas cruzadas. Os *Alphas de Cronbach* dos fatores também foram aceitáveis, variando de 0,766 a 0,968.



**Figura 9.** *Scree Plot* – Questionário das Partes  
 Fonte: Dados da pesquisa

Os itens “Explicação dos procedimentos seguintes em caso de não haver acordo” e “Sentiu que participou da construção da solução” foram descartados na análise fatorial, por apresentarem cargas fatoriais menores do que 0,4. Já os itens “Você se sentiu pressionado a fechar um acordo” e “Sentiu-se auxiliado pelo conciliador para negociar melhor com a outra parte” foram excluídos da análise fatorial por apresentarem um autovalor (*Eigenvalue*) menor do que 1 e um *Alpha de Cronbach* de 0,086, o que representa baixa confiabilidade e consistência interna. Além disso, analisando o *Alpha* do Fator 2, percebeu-se que caso a questão “Assinale o seu nível de satisfação com a sessão de conciliação” fosse retirada, o índice de consistência interna aumentava de 0,548 para 0,766. Dessa forma, optou-se por retirar esse item. A Tabela 9 apresenta os resultados da análise fatorial exploratória do questionário das partes após a retirada desses cinco itens.

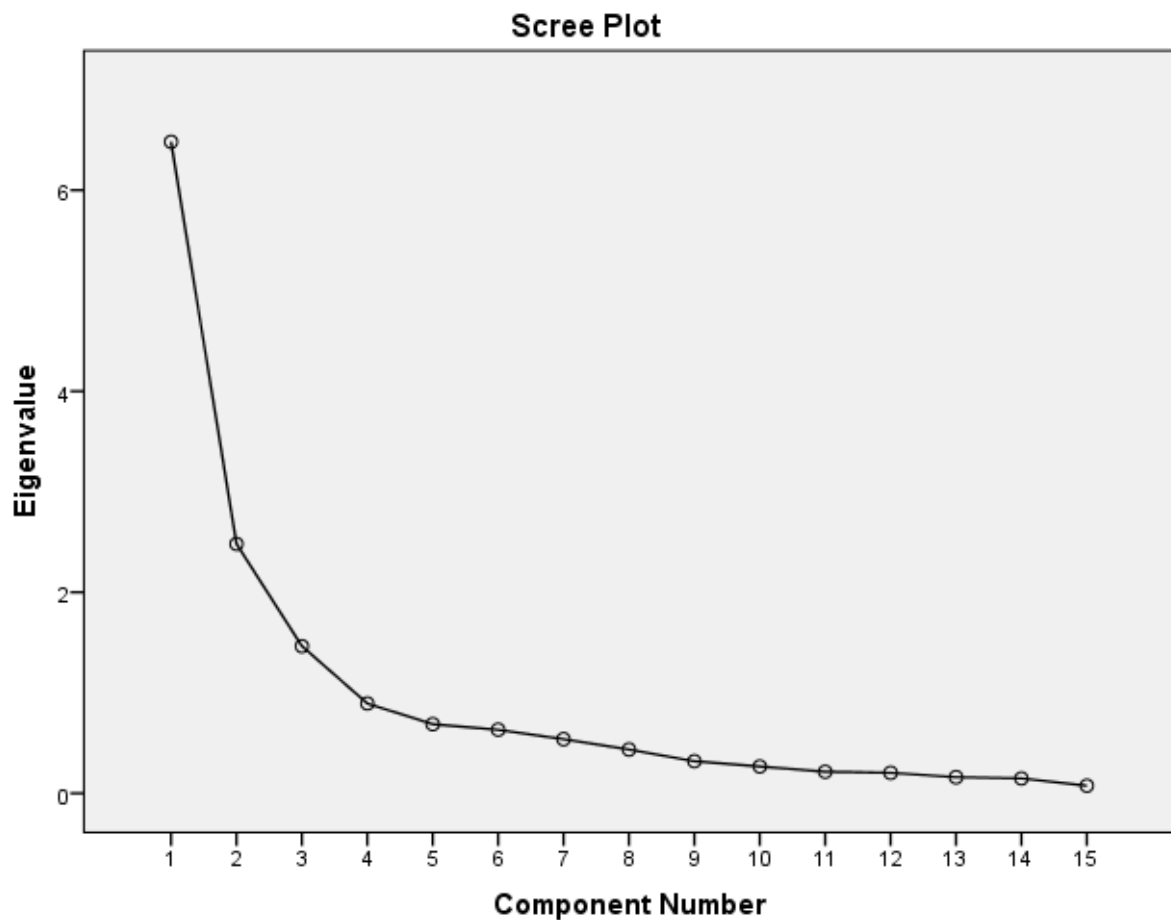
Tabela 9  
Estrutura fatorial do questionário de satisfação das partes

<b>Fator</b>	<b>Variância Explicada</b>	<b>Itens</b>	<b>Carga Fatorial</b>	<b>Comunalidades</b>	<b>Alpha de Cronbach</b>
Competências do prestador do serviço	36,987%	Atenção, zelo e preocupação em atender bem a todos	0,966	0,935	0,968
		Imparcialidade e neutralidade	0,937	0,879	
		Esclarecimento de possíveis dúvidas em relação ao acordo	0,922	0,851	
		Apresentação das regras gerais da conciliação	0,917	0,843	
		Avaliação geral dos conciliadores	0,911	0,832	
		Apresentação pessoal	0,877	0,772	
		Encorajamento à busca de soluções para um consenso	0,875	0,768	
Resultados do serviço de Conciliação Judicial para o cidadão	21,536%	Em sua opinião, o resultado da conciliação foi justo?	0,821	0,703	0,766
		Suas expectativas quanto à sessão de conciliação foram	0,790	0,642	
		A conciliação terminou em acordo?	0,717	0,568	
		Você acredita que a tentativa de acordo foi válida?	0,652	0,476	
Resultados do serviço para o Poder Judiciário	10,717%	Foi possível ver o Poder Judiciário como um centro de paz?	0,889	0,804	0,769
		Foi possível perceber o cuidado do Poder Judiciário com o usuário?	0,830	0,699	
		A sua imagem do Poder Judiciário melhorou depois da conciliação?	0,719	0,562	
Coprodução	6,267%	Sentiu que compreende melhor a outra parte?	0,884	0,875	0,859
		Sentiu-se melhor compreendido pela outra parte?	0,874	0,872	

Fonte: Dados da pesquisa

#### 4.1.2 Medida de satisfação dos advogados

A fatorabilidade dos dados dessa escala foi comprovada pelo índice de KMO, que teve valor de 0,911. A confiabilidade e consistência interna da escala foi confirmada pelo *Alpha de Cronbach* de 0,852, considerado um valor muito bom para pesquisas na área de ciências humanas (Field, 2010). Extraíram-se três fatores com autovalor (*Eigenvalues*) maior do que 1 e a análise do diagrama de declividade (Figura 10) corrobora esse resultado. Esses três fatores explicam 69,504% da variância total dos itens e o agrupamento das questões em fatores confirmaram o que era esperado com base na lógica conceitual deste trabalho. As cargas fatoriais variam entre 0,602 e 0,961, estando significativamente acima do ponto de corte estabelecido, 0,4. Nenhum dos itens apresentou cargas cruzadas, e os *Alphas de Cronbach* dos fatores também foram aceitáveis, de 0,642 a 0,965, apesar de terem sido um pouco mais baixos do que na medida de satisfação das partes.



**Figura 10.** *Scree Plot* – Questionário dos Advogados  
Fonte: Dados da pesquisa

Os itens “Quanto ao tempo do processo, de quanto você estima ser a economia processual nessa causa com um acordo em conciliação” e “Quanto aos gastos com o processo, de quanto você estima ser a economia processual nessa causa com um acordo em conciliação”, “Você se sentiu pressionado a fechar um acordo” e “A conciliação terminou em acordo” foram excluídos da análise fatorial por apresentarem autovalores (*Eigenvalues*) menores do que 1. A Tabela 10 apresenta os resultados da análise fatorial exploratória da medida de satisfação dos advogados após a retirada desses quatro itens.

Tabela 10

**Estrutura fatorial do questionário de satisfação dos advogados**

<b>Fator</b>	<b>Variância Explicada</b>	<b>Itens</b>	<b>Carga Fatorial</b>	<b>Comunalidades</b>	<b>Alpha de Cronbach</b>
Competências do prestador do serviço	43,211%	Atenção, zelo e preocupação em atender bem a todos	0,961	0,925	0,965
		Imparcialidade e neutralidade	0,918	0,843	
		Apresentação das regras gerais da conciliação	0,897	0,806	
		Avaliação geral dos conciliadores	0,895	0,802	
		Redação do acordo de forma clara e precisa	0,893	0,800	
		Explicação dos procedimentos seguintes em caso de não haver acordo	0,892	0,798	
		Apresentação pessoal	0,874	0,766	
		Estímulo dado aos advogados a participarem	0,840	0,720	
		Resultados do serviço para o Poder Judiciário	16,537%	Foi possível ver o Poder Judiciário como um centro de paz?	
Foi possível perceber o cuidado do Poder Judiciário com o usuário?	0,812			0,681	
A sua imagem do Poder Judiciário melhorou depois da conciliação?	0,718			0,532	
Resultados do serviço de Conciliação Judicial para o cidadão	9,756%	Suas expectativas quando à sessão de conciliação foram	0,760	0,584	0,642
		Em sua opinião, o resultado da conciliação foi justo?	0,758	0,587	
		Assinale o seu nível geral de satisfação com a sessão de conciliação?	0,629	0,406	
		Você acredita que a tentativa de acordo foi válida?	0,602	0,374	

Fonte: Dados da pesquisa



## 4.2 Modelos Empíricos

O objetivo geral definido para este trabalho foi testar as relações entre a coprodução e as competências do prestador de serviços nos resultados da Conciliação Judicial no TJDFT a partir da percepção das partes litigantes e advogados usuários do serviço. Para atingir esse objetivo, levantaram-se hipóteses que serão testadas por meio de modelos empíricos. Conforme descrito nos procedimentos de análise de dados, técnica definida para testagem desses modelos foi a regressão logística. Essa escolha deveu-se ao fato da regressão logística ser mais robusta e adequada do que a análise discriminante, quando os pressupostos de normalidade não são atendidos (Field, 2010; Hair et al., 2013), como é o caso dos dados dessa pesquisa.

Para a regressão logística, utilizou-se o método estatístico ou *stepwise forward* e *backward* e, como não houve diferença significativa entre os resultados, optou-se por apresentar nesta seção os resultados da regressão logística com o método *stepwise forward*. O método estatístico foi preferível ao hierárquico devido à escassez de estudos que testam as relações propostas para os fenômenos abordados neste trabalho, conforme orientado por Field (2010).

Devido à diferença entre as médias identificadas pelo teste de Mann-Whitney U, os modelos de regressão foram realizados tanto na amostra do questionário das partes como um todo, quanto para as distintas posições no processo, requerente ou requerido. O mesmo foi realizado na amostra do questionário dos advogados. Os resultados da regressão logística realizada na amostra final total do questionário das partes estão presentes no Apêndice A e, dos advogados, no Apêndice B. Nas subseções a seguir serão apresentados apenas os resultados das regressões para os dois grupos, partes requerentes e partes requeridas.

Nos resultados gerados pela regressão logística, é possível identificar a predição do modelo gerado. Essa informação é relevante para verificar o percentual de casos que o modelo gerado contempla corretamente. Outras estatísticas e valores importantes de se compreender na interpretação dos resultados de uma regressão logística são: o valor de B, a estatística de Wald e o  $\text{Exp}(B)$ . O valor de B indica a mudança no resultado da variável dependente resultante da mudança de uma unidade independente. A estatística de Wald demonstra se o coeficiente daquele preditor é significativamente diferente de zero. Caso seja, pode-se assumir que aquela variável independente apresenta alguma contribuição para o resultado da variável dependente investigada. Já o  $\text{Exp}(B)$ , também chamado de razão de chance, é a probabilidade do evento ocorrer, ou seja, a presença de uma variável independente aumenta as chances da variável dependente ocorrer, ou não, dependendo do valor que esse índice apresentar.

Nas subseções abaixo serão apresentados os modelos testados tanto para a medida aplicada às partes, quanto para a medida aplicada aos advogados, os resultados desses modelos e a confirmação ou rejeição das hipóteses testadas. A discussão desses resultados será realizada no Capítulo 5 deste trabalho.

#### **4.2.1 Modelos Empíricos da medida aplicada às partes**

Com base nas teorias apresentadas no referencial teórico, dos fenômenos abarcados por esta pesquisa e os resultados da análise fatorial, definiram-se dois modelos empíricos para a medida de satisfação das partes. As relações empíricas testadas nesses modelos foram as seguintes:

*Hipótese 1:* A ocorrência da coprodução aumenta a probabilidade de as partes litigantes terem uma percepção positiva dos resultados do serviço para os usuários da Conciliação Judicial do TJDFT.

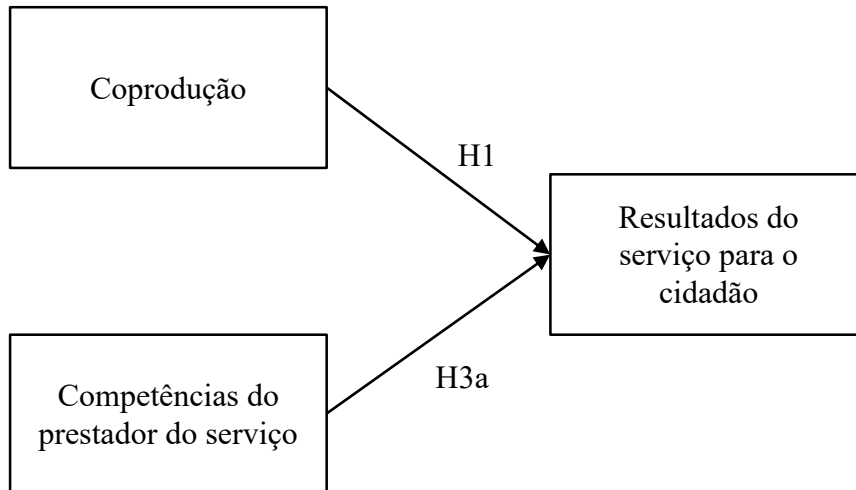
*Hipótese 2:* A ocorrência da coprodução aumenta a probabilidade de as partes litigantes terem uma percepção positiva da imagem do Poder Judiciário.

*Hipótese 3a:* A percepção da presença das competências do prestador de serviços aumenta a probabilidade de as partes litigantes terem uma percepção positiva dos resultados para os usuários do serviço de Conciliação Judicial do TJDFT.

*Hipótese 4a:* A percepção da presença das competências do prestador de serviços aumenta a probabilidade de as partes litigantes terem uma percepção positiva da imagem do Poder Judiciário.

*Hipótese 5a:* A percepção positiva dos resultados do serviço para o usuário aumenta a probabilidade de as partes litigantes terem uma percepção positiva da imagem do Poder Judiciário.

A Figura 11 ilustra o primeiro modelo e as hipóteses para cada relação, que teve como objetivo testar a relação entre a coprodução e as competências do prestador do serviço nos resultados do serviço para o cidadão, sob a ótica das partes.



**Figura 11.** Modelo empírico dos resultados do serviço para o cidadão – Partes  
Fonte: Elaborado pela autora

As Tabelas 11 e 12 apresentam os principais resultados da regressão logística para a variável dependente resultados do serviço para o cidadão, modelo apresentado pela Figura 11, sendo que a primeira contempla os resultados da amostra das partes requerentes e a segunda das partes requeridas.

Tabela 11

**Regressão logística da variável dependente Resultados do Serviço para o Cidadão – Partes Requerentes**

Variáveis no modelo	B	Wald	Sig.	Exp(B)	I.C. (95%)
Coprodução	1,533	74,014	0,000	4,633	3,267 - 6,570

$R^2$ : 0,124 (Nagelkerke) ; Predição do modelo: 69,0%  
Fonte: Dados da pesquisa

Tabela 12

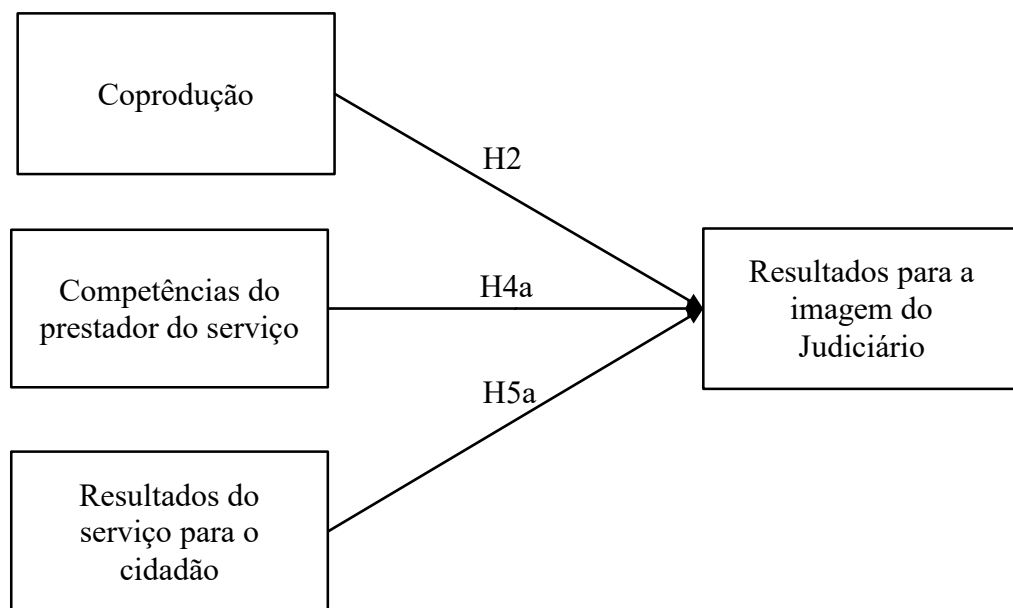
**Regressão logística da variável dependente Resultados do Serviço para o Cidadão – Partes Requeridas**

Variáveis no modelo	B	Wald	Sig.	Exp(B)	I.C. (95%)
Coprodução	0,877	16,891	0,000	2,403	1,582 – 3,650

$R^2$ : 0,025 (Nagelkerke) ; Predição do modelo: 67,4%  
Fonte: Dados da pesquisa

Observa-se que, estatisticamente, os resultados das partes requerentes foram um pouco melhores do que das partes requeridas, se levar em consideração a estatística de Wald, o Exp(B) e o  $R^2$  de Nagelkerke. Esses resultados significam que a variável coprodução tem um papel maior para o primeiro grupo do que para o segundo. Além disso, a variável competências do prestador do serviço não foi incluída em nenhum dos dois modelos, demonstrando que essa variável não tem um impacto significativo na predição dos resultados do serviço para o cidadão. Com base nesses resultados, a hipótese 1 foi confirmada e a hipótese 3a foi rejeitada neste estudo.

A Figura 12 apresenta o segundo modelo elaborado para a medida de satisfação das partes, que teve como objetivo testar a relação entre a coprodução, as competências do prestador do serviço e os resultados para o cidadão na percepção da imagem do Poder Judiciário, sob a ótica das partes.



**Figura 12.** Modelo empírico dos resultados do serviço para a imagem do Judiciário – Partes  
Fonte: Elaborado pela autora

As Tabelas 13 e 14 apresentam os principais resultados da regressão logística para a variável dependente resultados para o Poder Judiciário, modelo apresentado pela Figura 12, sendo que a primeira contempla os resultados da amostra das partes requerentes e a segunda das partes requeridas.

Tabela 13

**Regressão logística da variável dependente Resultados para a imagem do Poder Judiciário – Partes Requerentes**

Variáveis no modelo	B	Wald	Sig.	Exp(B)	I.C. (95%)
Competências do prestador do serviço	0,188	4,361	0,037	1,207	1,012 – 1,441
Coprodução	0,958	19,543	0,000	2,605	1,704 – 3,983
Resultados do serviço para o Cidadão	1,239	32,493	0,000	3,451	2,254 – 5,284

R<sup>2</sup> : 0,157 (Nagelkerke) ; Predição do modelo: 85,1%

Fonte: Dados da pesquisa

Tabela 14

**Regressão logística da variável dependente Resultados para a imagem do Poder Judiciário – Partes Requeridas**

Variáveis no modelo	B	Wald	Sig.	Exp(B)	I.C. (95%)
Coprodução	0,558	4,683	0,030	1,746	1,054 – 2,894

R<sup>2</sup> : 0,008 (Nagelkerke) ; Predição do modelo: 84,6%

Fonte: Dados da pesquisa

Com base nos resultados apresentados acima, constata-se que, nesse segundo modelo, todas as variáveis independentes são estatisticamente significantes e contribuem para uma percepção positiva da imagem do Poder Judiciário, enquanto que, para as partes requeridas, apenas o fator coprodução foi incluído no modelo e, mesmo assim, com o valor de B, estatística de Wald e o R<sup>2</sup> de Nagelkerke baixos. Apesar da amostra das partes requeridas ter apresentado esses resultados, no modelo de regressão com a amostra geral das partes as variáveis competência e resultados do serviço para o cidadão foram incluídas no modelo, juntamente com a de coprodução, conforme pode-se observar na Tabela 18 do Apêndice A. Assim, estes resultados confirmaram as hipóteses 2, 4a e 5a.

Na próxima seção serão apresentados os resultados dos modelos de regressão logística para a amostra de advogados.

#### 4.2.2 Modelos Empíricos da medida aplicada aos advogados

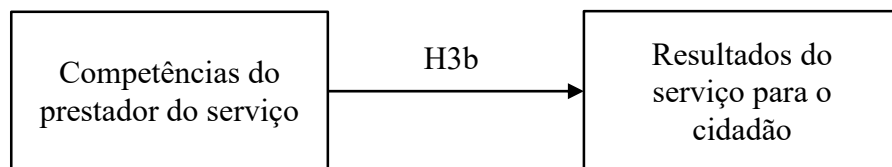
Assim como na amostra do questionário das partes, foram definidos dois modelos empíricos para a medida de satisfação dos advogados. Nesses modelos foram testadas, empiricamente, as seguintes relações:

*Hipótese 3b:* A percepção da presença das competências do prestador de serviços aumenta a probabilidade de os advogados terem uma percepção positiva dos resultados para os usuários do serviço de Conciliação Judicial do TJDFT.

*Hipótese 4b:* A percepção da presença das competências do prestador de serviços aumenta a probabilidade de os advogados terem uma percepção positiva da imagem do Poder Judiciário.

*Hipótese 5b:* A percepção positiva dos resultados do serviço para o usuário aumenta a probabilidade de os advogados terem uma percepção positiva da imagem do Poder Judiciário.

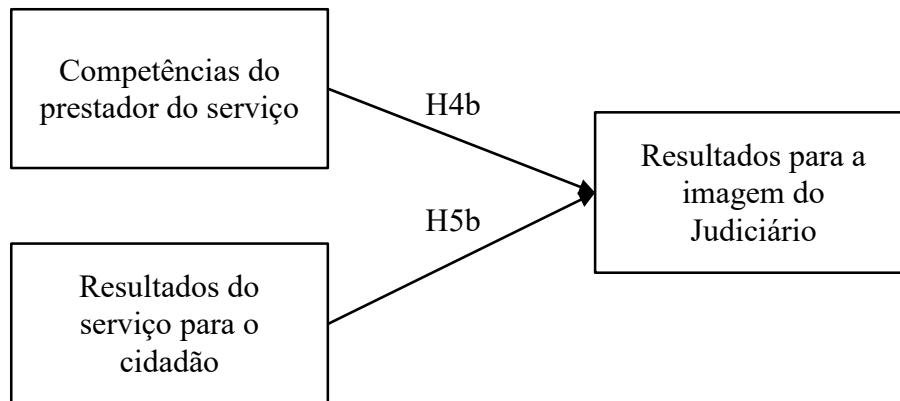
A Figura 13 ilustra um dos modelos definidos para a amostra dos advogados e teve como objetivo identificar os efeitos das competências do prestador do serviço nos resultados do serviço para o cidadão, sob a ótica dos advogados.



**Figura 13.** Modelo empírico dos resultados do serviço para o cidadão – Advogados  
Fonte: Elaborado pela autora

Os resultados desses modelos de regressão logística não foram significativos, nem na amostra total de advogados, nem para os requeridos ou requerentes. Isso indica que, na percepção dos advogados respondentes que permaneceram na amostra, a variável independente testada não contribui para os resultados do serviço para o cidadão. Dessa forma, os resultados desta pesquisa rejeitaram a hipótese 3b.

O segundo modelo da medida de satisfação das partes, ilustrado pela Figura 14, buscou testar a relação entre as competências do prestador do serviço e os resultados do serviço para o usuário na percepção da imagem do Poder Judiciário, sob a ótica dos advogados.



**Figura 14.** Modelo empírico dos resultados do serviço para a imagem do Poder Judiciário – Advogados  
Fonte: Elaborado pela autora

As Tabelas 15 e 16 apresentam os principais resultados da regressão logística para a variável dependente resultados do serviço para o cidadão, modelo apresentado pela Figura 11, sendo que a primeira contempla os resultados da amostra das partes requerentes e a segunda das partes requeridas.

Tabela 15

**Regressão logística da variável dependente Resultados para a imagem do Poder Judiciário – Advogados Requerentes**

Variáveis no modelo	B	Wald	Sig.	Exp(B)	I.C. (95%)
Resultados para o cidadão	0,935	12,951	0,000	2,548	1,531 – 4,241

$R^2$ : 0,052 (Nagelkerke) ; Predição do modelo: 76,3%

Fonte: Dados da pesquisa

Tabela 16

**Regressão logística da variável dependente Resultados para a imagem do Poder Judiciário – Advogados Requeridos**

Variáveis no modelo	B	Wald	Sig.	Exp(B)	I.C. (95%)
Resultados para o cidadão	1,024	13,252	0,000	2,785	1,604 – 4,833

$R^2$ : 0,045 (Nagelkerke) ; Predição do modelo: 69,1%

Fonte: Dados da pesquisa

Observa-se, pelos resultados apresentados acima, que os advogados requerentes e requeridos possuem uma percepção muito semelhante a respeito dos resultados para o Judiciário. Para os advogados respondentes, apenas os resultados da Conciliação Judicial para o cidadão usuário do serviço predizem a variável dependente testada e, assim como ocorreu no primeiro modelo, as competências do prestador do serviço não foram incluídas no modelo, não

contribuindo para a imagem do Poder Judiciário. Assim, a hipótese 4b foi rejeitada e a hipótese 5b foi confirmada.

Na próxima seção, serão apresentados os resultados das análises qualitativas das questões abertas do questionário das partes e dos advogados.

### **4.3 Análises Qualitativas**

A última seção de resultados destina-se a apresentar os dados qualitativos referentes às respostas abertas dos questionários. Conforme relatado no Capítulo 3, Método, foram considerados todos os respondentes que se manifestaram na pesquisa, levando em consideração a amostra total inicial de 8.443 partes e 3.293 advogados. Desse total, apenas 4.256 e 1.811 respostas abertas foram respondidas, respectivamente. Após a análise dessas informações, esses dados foram agrupados em categorias, observando a recorrência, saturação e os fenômenos e variáveis abordados nesta pesquisa. Uma vez que esta análise qualitativa foi realizada para corroborar com os resultados apresentados pelas análises quantitativas e modelos empíricos testados, as categorias que contribuem, de alguma forma, com os objetivos deste trabalho serão apresentadas nas figuras. As demais respostas que tiveram uma recorrência significativa serão citadas abaixo da figura, por não fazerem parte do escopo deste estudo.

#### **4.3.1 Partes Litigantes**

Após a análise das respostas qualitativas das partes, as informações foram agrupadas em quatro categorias principais, que estão relacionadas com as variáveis abordadas por essa pesquisa, a saber: relacionamento entre as partes, competências dos conciliadores, satisfação com o serviço e infraestrutura. Cada uma dessas categorias será descrita abaixo.

A categoria “Relacionamento entre as partes” foi a que apresentou maior recorrência nas análises, sendo mencionada por 496 participantes. Essas respostas foram citadas, principalmente, na questão “Se não houve acordo, o que você acredita ter gerado o impasse?” e são, em sua maioria, negativas. Ou seja, a insatisfação dos respondentes com o tratamento recebido e a abertura dada pela outra parte os leva a se manifestarem nas questões abertas do questionário e essas pessoas atribuem um possível resultado negativo do serviço à problemas



de coprodução com a outra parte. Nessa categoria as respostas das partes citam, com muita frequência, questões relacionadas à falta de abertura e interesse da outra parte em negociar, bem como questões de postura e comportamentais, como intransigência, não reconhecimento do erro, falta de compromisso, de interesse e de sensibilidade, problemas de comunicação, inflexibilidade, falta de respeito, arrogância e má vontade da outra parte. Dessa forma, percebe-se que a coprodução é essencial para que o resultado do serviço seja positivo e que as partes envolvidas na Conciliação Judicial buscam esse entendimento e esclarecimento dos problemas que as levaram ao Poder Judiciário.

Na categoria de competências dos conciliadores, os respondentes apontaram tanto fatores positivos, ou seja, habilidades apresentadas pelos prestadores de serviço que contribuíram para a negociação, quanto pontos negativos, que são aquelas habilidades que ainda podem ser melhoradas por alguns conciliadores, para que o resultado gerado pelo serviço seja o melhor possível. As respostas positivas abordam aspectos como o fato do conciliador ter acalmado as partes, transmitido confiança, ter apresentado as informações com clareza, ter facilitado a comunicação e auxiliado a negociação. As questões negativas relacionadas às competências do conciliador citavam a falta de objetividade na exposição das ideias, o excesso de formalismo e a apresentação dos fatos de forma parcial. A maior parte das respostas dessa categoria estavam relacionadas a aspectos positivos das competências dos conciliadores, 326 comentários, e 59 identificaram pontos que ainda poderiam ser aprimorados pelos conciliadores.

A satisfação com o serviço abarca 216 respostas relacionadas, principalmente, à importância da Conciliação Judicial para a sociedade, aspectos que deixaram os usuários satisfeitos e como o serviço contribuiu para a resolução daquele conflito. As respostas são, em sua maioria, elogios ao Poder Judiciário e à tentativa de Conciliação, apesar de nem todas as respostas dessa categoria terem surgido de sessões que terminaram em acordo. Isso demonstra que, mesmo sem ter ocorrido o acerto entre as partes, alguns respondentes conseguem visualizar o serviço prestado como um todo e os benefícios que ele traz para a sociedade, independente do resultado gerado para si.

Por fim, a categoria de infraestrutura, com 97 respostas, é composta por 93 reclamações direcionadas a infraestrutura do Fórum ou Tribunal e 4 elogios. As críticas e sugestões de melhoria são bem variadas e as que tiveram maior recorrência foram as relacionadas à sinalização para chegada ao local de conciliação e no interior do prédio, a necessidade de instalar mais aparelhos de ar condicionado no Fórum, as cadeiras tanto da sala de espera quanto da sala de conciliação, a qualidade do café, os ruídos que são ouvidos durante

a sessão de Conciliação Judicial, o estacionamento, o trânsito para chegar ao Tribunal e a dificuldade de acesso daquelas pessoas que dependem de transporte público. Esses resultados demonstram que a expectativas dos usuários desse serviço vai muito além apenas do resultado da Conciliação Judicial, mas abarca toda a experiência que o cidadão teve desde o momento que saiu da sua casa para que aquele serviço pudesse ser prestado.

A Figura 15 apresenta um resumo das categorias e algumas evidências de citações encontradas nas respostas dos participantes.

<b>Categorias</b>	<b>Frequência</b>	<b>Exemplos de citações</b>
Relacionamento entre as partes	496	<p>“O preposto da empresa não tem autonomia para negociar um acordo. Isso faz perder tempo”</p> <p>“Falta de compromisso da outra parte com o consumidor”</p> <p>“A outra parte não estava disposta a fazer um acordo”</p> <p>“Apesar de me sentir melhor compreendida, não houve solução”</p> <p>“A empresa tem tantos processos que um a mais ou a menos não vai fazer diferença”</p> <p>“A advogada era terceirizada e desconhecia o teor da causa e a proposta pronta. Não há como entender ou compreender tal atitude”</p> <p>“O requerido era muito rígido na negociação. Resumindo, o requerido não estava nem aí para mim”</p> <p>“A parte contrária não admite o seu erro”</p> <p>“A parte não estava presente, dificultando a negociação de valores. É difícil compreender a parte quando somente veio o advogado dela”</p>
Competências dos conciliadores	385	<p>“Um elogio à equipe da competência, sensibilidade e poder de comunicação dos conciliadores”</p> <p>“A audiência foi bem ministrada pela conciliadora, que agiu com neutralidade e imparcialidade, facilitando o acordo em questão”</p> <p>“A conciliadora conduziu bem a audiência, com bastante clareza e mostrou-se muito segura, passando uma maior confiança para as partes”</p> <p>“As conciliadoras foram extremamente atenciosas e gentis, souberam evitar conflitos e promover harmonia na reunião”</p> <p>“A conciliadora foi bastante prolixa”</p> <p>“A conciliadora era muito formal e engessada no procedimento, dificultando o acordo”</p> <p>“O conciliador passou 14 minutos falando inicialmente, com aquela fala tendenciosa que sempre dá a entender ao autor que haverá acordo e que, se não houver, é culpa do preposto da empresa”</p>

**Figura 15.** Análise qualitativa das respostas das partes  
Fonte: Elaborada pela autora

Categorias	Frequência	Exemplos de citações
Satisfação com o serviço	216	<p>“A audiência de conciliação é um dos melhores caminhos para reforços à cidadania. Aumente-se o número de juntas de conciliação”</p> <p>“A conciliação facilita muito as partes a entrarem em um acordo que faz agilizar o andamento do processo, tornando-o mais rápido, eficaz e bom para as duas partes”</p> <p>“A conciliação é uma ferramenta muito útil para a sociedade. É um avanço do Poder Judiciário”</p> <p>“Achei ótimo. Tinha uma visão negativa do Poder Judiciário e agora percebi pelos conciliadores que têm um propósito para resolver o problema em paz”</p> <p>“Acho interessante e positiva essa iniciativa, agilizando e evitando gastos no processo junto a parte e ao Judiciário e a possibilidade de ter um encontro para ouvir e ser ouvido e se estimulado a fazer o acordo e a finalizar o processo”</p> <p>“É fantástica a possibilidade de resolução de conflitos de forma tão rápida, eficiente e sem desgastes”</p>
Infraestrutura	97	<p>“Aumento das salas de audiência para melhor acomodar todos os advogados e partes”</p> <p>“As cadeiras da sala de audiências são muito desconfortáveis”</p> <p>“O café é muito ruim e as vezes não tem”</p> <p>“Falta ar condicionado nas salas de espera”</p> <p>“Melhorar a sinalização no interior e exterior dos blocos”</p> <p>“Chegar ao complexo do judiciário mesmo de carro é difícil pela má qualidade das vias e sinalização precária. Sugiro contato com GDF para solução”</p> <p>“As paredes das salas são muito finas e dava para escutar muitos ruídos, inclusive de obras no Fórum”</p> <p>“Podiam melhorar o estacionamento, toda vez que chove, alaga”</p> <p>“Algum transporte público que traga as pessoas da parada do metrô para o fórum. Quem não tem carro vem a pé, não tem calçada para quem vem a pé, disputamos a pista com os carros”</p> <p>“Acesso ruim para o usuário, principalmente para quem depende de transporte público”</p> <p>“Muito trânsito para chegar ao local”</p> <p>“Tudo muito organizado e os servidores são muito atenciosos e corretos”</p> <p>“Adorei o ambiente, muito bonito, bem aconchegante e organizado”</p>

**Figura 15.** Análise qualitativa das respostas das partes (continuação)

Fonte: Elaborada pela autora

Além desses resultados, 213 respostas atribuíram o principal motivo do não estabelecimento de um acordo à insatisfação do requerente com a proposta apresentada e aos valores oferecidos pelo requerido, e 42 respondentes afirmaram que a Conciliação Judicial não cabia para o tipo de processo que estava tramitando na justiça, por isso não houve acordo. Essas respostas, apesar de terem sido categorizadas, não foram apresentadas na Figura acima por não estarem diretamente relacionadas aos fenômenos investigados por esta pesquisa. Por fim, foram

desconsideradas todas as respostas que são muito amplas e genéricas e que não contribuiriam efetivamente para as análises dos dados quantitativos, como “Foi ótimo”, “Adorei”, “Estou satisfeito”, “Razoável”, e todas aquelas que não estavam transcritas da maneira correta, impossibilitando o seu entendimento. Com base nesses critérios, foram excluídas 2.807 respostas.

### **4.3.2 Advogados**

Na análise das respostas qualitativas dos advogados, surgiram categorias muito semelhantes às das partes: relacionamento entre as partes, competências dos conciliadores, resultados do serviço e atendimento e infraestrutura. Essas categorias são descritas abaixo e posteriormente apresentadas na Figura 16.

Apesar de não haver questões sobre coprodução no questionário dos advogados, essa foi a categoria mais recorrente nas respostas dos participantes. A percepção de que os advogados têm sobre essa categoria é muito semelhante à percepção apresentada pelas partes na subseção anterior, de que o mau relacionamento entre os envolvidos no processo é uma das principais causas para a Conciliação não terminar em acordo. Os advogados, além de identificar posturas que dificultam a coprodução, como intransigência, insensibilidade, descompromisso, falta de boa vontade, de interesse e de bom senso de uma das partes envolvidas, apontaram, também, que muitas vezes as empresas tem um posicionamento e uma estratégia de não conciliar, não apresentando nem proposta de acordo na audiência de Conciliação. Essa postura impossibilita o acordo e gera insatisfação na parte contrária.

Na categoria “Competências dos conciliadores” 81 comentários referiram-se à características positivas e 42 à características negativas. Sobre as habilidades positivas apresentadas, os advogados destacaram a imparcialidade de alguns conciliadores, a capacitação, a habilidade de comunicação e de conduzir a audiência. Porém, vários respondentes colocaram que a parte inicial da audiência, destinada à apresentação do caso, é muito longa, cansativa e repetitiva, principalmente quando as partes estão acompanhadas de advogados, bem como a falta de neutralidade e a insistência em buscar um acordo por parte de alguns conciliadores.

A respeito da categoria de resultados gerados pelo serviço, os advogados levantaram questões como o aumento da celeridade para o Judiciário, a diminuição de custas com o processo, a facilitação do acesso à Justiça a todos e também a possibilidade de solucionar conflitos de forma mais rápida. As respostas dadas pelos advogados, se comparadas com

aquelas encontradas na mesma categoria do questionário das partes, são mais técnicas e tem um olhar mais amplo sobre o serviço de Conciliação Judicial, visualizando os resultados que o serviço gera tanto para a sociedade quanto para o Judiciário, enquanto as respostas das partes ficaram mais restritas à satisfação pessoal com o serviço e aos benefícios trazidos para os cidadãos que o utilizam.

A última categoria, de atendimento e infraestrutura, apresentou 81 respostas. Os advogados respondentes reclamaram sobre o atendimento, a cordialidade de alguns funcionários, a falta de informação e algumas falhas de comunicação. Os advogados também apontaram várias oportunidades de aprimoramento na infraestrutura, como melhoria na climatização, nos móveis da sala de audiência, da sinalização interna do Fórum, do café e a necessidade de lanche para os advogados. Assim como as partes, os advogados também apontaram como problemas o trânsito para chegar ao Tribunal e a dificuldade de acesso daquelas pessoas que dependem de transporte público. Por esses resultados, é possível perceber que, apesar dos advogados não serem usuários diretos do serviço de Conciliação Judicial, eles avaliam o serviço como usuários, levando em consideração não apenas as necessidades que eles possuem, mas também a necessidade dos seus clientes, as partes.

As categorias, frequências e evidências encontradas nos questionários são apresentadas na Figura 16.

<b>Categorias</b>	<b>Frequência</b>	<b>Exemplos de citações</b>
Relacionamento entre as partes	552	“Posição intransigente da requerente, embora tivesse uma proposta de acordo” “Falta de empenho e interação da requerida e descompromisso com a legislação brasileira” “Oportunidade válida, porém, a requerida usa da conciliação para protelar, pois não tem a mínima intenção em resolver” “Falta boa vontade das partes para conciliar” “A empresa requerida não reconhece o seu erro ou o sofrimento da parte autora” “A empresa ré não deu margem para negociação, prefere na presença do juiz” “Faltou sinceridade e hombridade no réu” “A empresa não manifestou interesse em realizar o acordo” “As partes requeridas foram inflexíveis” “O preposto estava impossibilitado de negociar” “A parte requerida mandou preposto já falando que não tinha nada a ofertar”

**Figura 16.** Análise qualitativa das respostas dos advogados  
 Fonte: Elaborada pela autora

Categorias	Frequência	Exemplos de citações
Competências dos conciliadores	123	<p>“A conciliadora foi extremamente educada, imparcial e demonstrou ser plenamente capacitada”</p> <p>“As conciliadoras são preparadas e conduziram de forma tranquila a audiência, possibilitando o acordo”</p> <p>“O conciliador expôs muito bem as regras, de forma clara e concisa, explicou os métodos usados em conciliação, o que ajudou na resolução do conflito e no andamento da negociação”</p> <p>“Realizar a audiência de conciliação de forma mais objetiva principalmente quando as partes possuem advogado”</p> <p>“Os conciliadores podiam usar linguagem mais popular”</p> <p>“A conciliadora, mesmo sabendo da vontade de ambas as partes forçou, por diversas vezes acordo inviável”</p> <p>“Excesso de formalismo”</p> <p>“Quando as partes são assistidas por advogados, torna-se desnecessário e cansativo o discurso introdutório da sessão de conciliação”</p> <p>“O conciliador precisa ser mais objetivo durante as explicações e exposições de argumentos”</p> <p>“Conciliadora extremamente parcial, atrapalhou a conciliação e dificultou a comunicação direta entre as partes”</p>
Resultados do serviço	98	<p>“O atendimento foi rápido, adequado, eficaz e estimulou o acordo como uma vantagem para as partes”</p> <p>“Conciliar é sempre importante para a economia processual e menos desgaste às partes”</p> <p>“Economia, tempo e celeridade da ação”</p> <p>“Não houve conciliação, entretanto, é uma iniciativa louvável, que com certeza traz uma economia processual importante”</p> <p>“A auto composição é a melhor forma de dirimir conflitos interpessoais, infelizmente os grandes conglomerados econômicos veem os Juizados Especiais Cíveis como uma oportunidade de levar vantagem”</p> <p>“Atende ao princípio maior da justiça: compor os conflitos”</p> <p>“A conciliação é válida desde que as pessoas que dela participem sejam mais tolerantes e aceitem certas imposições do cotidiano”</p> <p>“É uma oportunidade de as classes menos favorecidas terem acesso à Justiça”</p> <p>“A conciliação é uma oportunidade importante para as partes discutirem a questão e tentar solucionar o problema”</p>
Atendimento e infraestrutura	81	<p>“Nossa audiência atrasou mais de uma hora”</p> <p>“É normal que as audiências atrasem, contudo, quando existe atraso é necessário informar as partes a respeito desse atraso”</p> <p>“Como advogada fui muito destrutada pelo funcionário da segurança e pelas recepcionistas do tribunal”</p> <p>“Falta de climatização nas salas e nos corredores de espera”</p> <p>“Ausência de transporte público coletivo para chegar ao Tribunal”</p> <p>“Faltou lanche apropriado”</p> <p>“A sinalização para localização das salas dentro do prédio é ruim”</p> <p>“O local é bom para os advogados, mas é de difícil acesso para as partes”</p> <p>“Audiências pela manhã são inviáveis por todo o transtorno do trânsito e pelo funcionamento do fórum se dar somente depois das 12 horas”</p>

**Figura 16.** Análise qualitativa das respostas dos advogados (continuação)

Fonte: Elaborada pela autora

Além da falta de coprodução, 121 advogados atribuíram a impossibilidade de acordo à insatisfação do requerente com a proposta oferecida pelo requerido, e 80 afirmaram que a Conciliação Judicial não foi bem sucedida por questões jurídicas, meritórias ou de matéria de direito. Uma vez que essas respostas estão relacionadas a questões técnicas do acordo, elas foram categorizadas, mas optou-se por não as apresentar na Figura 16. Da mesma forma que ocorreu na análise qualitativa do questionário das partes, foram desconsideradas todas as respostas dos advogados que são muito genéricas e que não contribuiriam efetivamente para as análises dos dados quantitativos, como “Excelente”, “Parabéns”, “Muito bom”, “Já fui conciliador”, e todas aquelas que não estavam transcritas da maneira correta, impossibilitando o seu entendimento. Com base nesses critérios, foram excluídas 756 respostas.

Os resultados apresentados neste Capítulo serão discutidos a seguir.

## 5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

O objetivo geral delineado para este trabalho foi testar os efeitos da coprodução e das competências do prestador de serviços nos resultados da Conciliação Judicial no Tribunal de Justiça do Distrito Federal e dos Territórios a partir da percepção de satisfação das partes e advogados usuários do serviço. Para permitir a consecução desse objetivo, recapitulam-se os seguintes objetivos específicos, apresentados anteriormente:

- a. Verificar evidências de validade do instrumento de pesquisa de satisfação das partes litigantes, elaborado pelo TJDFT para a Conciliação Judicial;
- b. Verificar evidências de validade do instrumento de pesquisa de satisfação dos advogados, elaborado pelo TJDFT para a Conciliação Judicial;
- c. Testar, empiricamente, a relação entre a percepção da coprodução e as competências do prestador do serviço e a percepção de resultados da Conciliação Judicial no TJDFT sob a ótica das partes usuárias do serviço;
- d. Testar, empiricamente, a relação entre a percepção das competências do prestador do serviço e a percepção de resultados da Conciliação Judicial no TJDFT sob a ótica dos advogados usuários do serviço.

O primeiro e segundo objetivos específicos foram alcançados por meio das análises fatoriais realizadas para as amostras das partes e advogados, respectivamente, apresentadas no Capítulo 4, Seção 4.1, deste trabalho. Os instrumentos foram elaborados pelo TJDFT e o requisito de número mínimo de observações por item necessárias para validação foi cumprido para ambas as amostras. O terceiro e quarto objetivos específicos foram atingidos por meio dos modelos empíricos testados utilizando a técnica de regressão logística, apresentados no Capítulo 4, Seção 4.2, deste estudo.

Como no setor público a mensuração da inovação, no caso a Conciliação Judicial, é realizada por meio da percepção dos diferentes atores envolvidos (partes e advogados) sobre o valor público gerado (Hartley, 2008), os efeitos inovação para a sociedade e para o serviço público foram mensurados por meio da percepção de satisfação dos agentes envolvidos com relação aos resultados para o cidadão e para o Poder Judiciário. Conforme explicitado anteriormente, essa decisão foi tomada uma vez que a inovação já ocorreu e foi incorporada ao serviço prestado pelo TJDFT. Dessa forma, entende-se os resultados ou efeitos da inovação como resultados da Conciliação Judicial.



Nas seções seguintes serão discutidos os resultados apresentados no Capítulo 5, separando a discussão realizada para a amostra das partes e dos advogados. As discussões de ambas as seções foram estruturadas da seguinte forma: serão comentados os resultados das análises fatoriais e as evidências de validade dos instrumentos; em seguida, serão discutidos os resultados dos modelos empíricos testados, de acordo com as hipóteses definidas para esta pesquisa à luz das teorias abordadas neste estudo.

## 5.1 Discussão dos Resultados – Partes Litigantes

Conforme apresentado no Capítulo 4, a fatorabilidade dos dados, indicada pelo KMO, foi de 0,895; a coerência interna da escala, mensurada pelo *Alpha de Cronbach*, foi de 0,845, e essa solução explicou 75,1% da variância total. Na análise fatorial exploratória, as variáveis foram agrupadas em quatro fatores, apresentando consistência teórica, a saber: competências do prestador do serviço, resultados do serviço de Conciliação Judicial para o cidadão, resultados do serviço para o Poder Judiciário e coprodução. Essa consistência pode ser observada ao comparar o agrupamento das variáveis apresentado na Tabela 9 e a definição e descrição das variáveis expostas na Figura 8, Capítulo 3. A categorização dos itens indicada nessa Figura foi realizada apenas com base nas teorias e definições apresentadas no Capítulo 2, antes da análise dos dados, e a solução da análise fatorial identificou o mesmo agrupamento.

Na análise fatorial, a competência “Explicação dos procedimentos seguintes em caso de não haver acordo” foi descartada por apresentar carga fatorial menor do que 0,4, indicando que não é relevante para os respondentes, ou que faz parte de outro constructo não abordado pelo questionário. As variáveis “Sentiu que participou da construção da solução”, “Você se sentiu pressionado a fechar um acordo” e “Sentiu-se auxiliado pelo conciliador para negociar melhor com a outra parte” também foram desconsideradas pela análise fatorial, indicando que, para os respondentes, ser melhor compreendido e compreender melhor a outra parte são questões mais relevantes para o serviço de Conciliação Judicial e o conciliador possui um papel de suporte, no sentido de dar apoio para que a negociação possa acontecer. Dessa forma, infere-se que, na percepção das partes respondentes, a coprodução entre o cidadão e o prestador do serviço, o conciliador, é menos relevante do que a coprodução entre os usuários do serviço. Essas inferências são corroboradas pelos resultados dos modelos empíricos e análises qualitativas, que serão apresentados mais adiante.

O item “Assinale o seu nível de satisfação com a sessão de conciliação” também foi descartado na análise fatorial, observando-se, por meio das análises descritivas, da carga fatorial e das tentativas de incluí-la em modelos empíricos, que essa variável possui correlação negativa com as demais. Nas análises descritivas, a maioria dos respondentes demonstraram percepções positivas com relação às variáveis mensuradas no questionário, os percentuais das respostas positivas variam de 82,9% a 96,1%, contudo, nesse item de satisfação, especificamente, apenas 20,9% dos respondentes se sentiram satisfeitos com o serviço.

Levando em consideração os resultados tanto quantitativos quanto qualitativos deste trabalho, identificaram-se duas possíveis razões para esse resultado. A primeira está relacionada à construção do item, ou seja, os respondentes podem ter interpretado a palavra “satisfação” de uma maneira mais ampla, já que essa pergunta é precedida pelo item que questiona sobre o alcance de expectativas. Ao responder esse item, as partes respondentes podem ter levado em consideração não apenas a experiência de serviço que tiveram dentro da sessão de Conciliação Judicial, mas todo o histórico do processo e os sentimentos envolvidos. Dessa forma, apesar da Conciliação Judicial ter se mostrado um meio válido e justo de resolução de conflitos, da expectativa da parte ter sido atendida e de, muitas vezes (60,5%), a tentativa ter terminado em acordo, o respondente não está satisfeito, pois teve um problema, que resultou em um processo judicial, obrigando-o a comparecer em juízo. Nesses casos, a palavra “satisfação” foi atrelada ao conflito como um todo e aos sentimentos envolvidos, não apenas ao serviço de Conciliação Judicial.

Na análise das questões abertas, observa-se que muitas respostas estão atreladas a sentimentos, tais como de justiça ou injustiça, de quebra de confiança e de necessidade que a outra parte assuma o erro. Como exemplo, pode-se citar: “As instituições financeiras arrogantes e onipotentes fazem o que bem entendem neste país”, “A requerida não assumiu a responsabilidade pelos danos que foram causados”, “A empresa requerida é arrogante e tem certeza da impunidade aos poderosos, é uma das maiores do país”, “Faltou ética do requerido com relação a sua responsabilidade assumida como locador”, “Foi apresentado um processo com muitas mentiras, quero me defender com provas”, “O requerido tenta manter como válido algo ilegal e ainda veio com posição fechada para não fazer acordo”, “Descompromisso total do requerido como prestador de serviços”, “A empresa requerida levou em consideração apenas os aspectos que envolvem a mim e ao outro funcionário, deixando de lado meus dois filhos que estavam envolvidos” e “O requerido não estava nem aí para mim”.

A segunda possível razão para que a variável de satisfação tenha apresentado correlação negativa com as demais está relacionada também à percepção do serviço. O cidadão

não avalia o serviço de Conciliação Judicial apenas como a audiência realizada, mas com base em toda a experiência que teve desde o momento em que se deslocou à Justiça. Dessa forma, a percepção de satisfação não está atrelada apenas às variáveis mensuradas pelo questionário, mas à diversas outras questões de infraestrutura e outros serviços públicos relacionados que não foram levados em consideração pelo instrumento. Na análise qualitativa foram identificadas uma série de reclamações com a infraestrutura do fórum, como a necessidade de instalação de mais aparelhos de ar condicionado, as cadeias das salas de espera e de audiências, o café oferecido, a sinalização interna do prédio e o estacionamento do local de Conciliação Judicial, conforme apresentados na Figura 15, Capítulo 4. Além desses pontos, levantaram-se também melhorias necessárias em outros serviços públicos, como a sinalização para chegar ao Fórum ou Tribunal, a escassez de transporte público até o destino, a melhoria ou construção de calçadas que dão acesso ao Fórum e o trânsito. Esse resultado indica a necessidade do prestador de serviço se preocupar não apenas com o serviço em si, mas com a experiência do usuário como um todo, pois esses fatores também influenciam na sua percepção de satisfação.

Por meio das regressões logísticas realizadas para testar o modelo teórico hipotético (Figura 5), foi possível rejeitar ou confirmar as hipóteses delimitadas para o questionário das partes. Como o teste de Mann-Whitney U identificou que existia diferença entre as médias das respostas das partes requerentes e requeridas, esses grupos foram analisados em modelos de regressão distintos. Uma vez que as respostas da amostra final estavam bem distribuídas entre os grupos, com 47,9% dos questionários de partes requerentes e 52,1% de partes requeridas, não houve problemas de efeitos de tamanho de amostra distintos nos resultados.

No primeiro modelo empírico testado (Figura 11), que investigou a relação entre a percepção das competências e coprodução na percepção de resultados do serviço para o usuário, observou-se que apenas o fator coprodução apresentou significância estatística no modelo. Dessa forma, confirmou-se o efeito preditivo apresentado na hipótese 1 e rejeitou-se a relação prevista pela hipótese 3a.

Com relação à hipótese 1, a coprodução apresenta um efeito positivo sobre a variação de resultados para o cidadão maior quando a parte é requerente [ $\text{Exp}(B) = 4,633$ ] do que quando a parte é requerida [ $\text{Exp}(B) = 2,403$ ]. Esses valores indicam que quando a parte é requerente e existe a presença de coprodução, a probabilidade de observar-se também resultados positivos para o cidadão é quase o dobro do que quando a parte é requerida. Ou seja, para os cidadãos requerentes, a importância dada ao fato de se sentir compreendido e compreender a outra parte é maior. Isso pode ser consequência da própria forma como o conflito foi gerado e o processo judicial foi montado, a parte que entra com o processo na justiça, muitas vezes, tem mais

vontade de solucionar aquela questão do que a parte que foi acionada. Esses resultados foram evidenciados na análise qualitativa, observando-se que a maioria dos comentários e reclamações relacionados à falta de relacionamento entre as partes e à postura apresentada na audiência decorreram das questões abertas respondidas por partes requerentes.

Além disso, a Tabela 15, apresentada na seção das análises qualitativas, indica que a maioria dos comentários válidos faziam menção à falta de coprodução e aos problemas de relacionamento entre as partes. Isso indica que os respondentes atribuem o sucesso e insucesso do serviço de Conciliação Judicial no TJDFT à variável coprodução. Uma vez que à contribuição de uma inovação deve ser analisada em termos de valor público (Benington, 2011), à contribuição gerada à esfera pública (Hartley, 2011) e que valor público é definido em termos do que a sociedade valoriza (Benington, 2011), pode-se afirmar que, no caso da Conciliação Judicial do TJDFT, o valor público gerado pela inovação e, conseqüentemente, pelo serviço é entregue à sociedade por meio da coprodução.

Esse resultado confirma a literatura desse fenômeno, que aponta que a coprodução está associada ao aumento na percepção de qualidade e valor gerado pelo serviço aos usuários (Kelley et al., 1990; Anderson & Sullivan, 1993; Brudney & England, 1983; Moore, 1995; Bifulco & Ladd, 2006; Pestoff, 2012; Calabro, 2012) e que a experiência do cidadão no serviço depende quase inteiramente da coprodução, ou seja, quanto maior a interação, maior a possibilidade de o serviço atender às necessidades do cliente e maior o valor gerado para o usuário (Needham, 2008). A coprodução em serviços públicos também faz com que o cidadão assuma uma responsabilidade maior pelos resultados da prestação do serviço (Brudney & England, 1983), o que explica a atribuição da falta de acordo no serviço de Conciliação Judicial nas questões abertas do questionário a problemas de interação e coprodução entre as partes.

Um outro ponto que se destaca é o fato de apenas dois itens do questionário fazerem parte desse fator, a saber: “Sentiu-se melhor compreendido(a) pela outra parte” e “Sentiu que compreende melhor a outra parte”. Isso pode indicar que, para as partes que compõe a amostra, apenas a presença dessas variáveis prediz a percepção positiva dos resultados do serviço. Esse resultado reforça o caráter relacional desse tipo de inovação (Djellal & Gallouj, 2005), que surgiu para suprir uma deficiência do Poder Judiciário, aumentando a interação e a colaboração entre as partes, o que possibilita a resolução do conflito por meio do diálogo eficaz e da busca de um consenso, para que os envolvidos no processo sintam que ganharam algo (Campos, 2009; Silva, 2012).

A hipótese 3a indicava que a percepção de presença das competências do prestador do serviço aumenta a probabilidade de as partes terem uma percepção positiva dos resultados para

os usuários do serviço de Conciliação Judicial do TJDF. Embora a literatura aponte que as competências do prestador são um fator essencial para a qualidade gerada pelo serviço (Gallouj & Weinstein, 1997; Gallouj & Savona, 2010; Shim et al., 2010; Djellal et al., 2013; Zainuddin et al., 2013), essa hipótese não foi confirmada pelo modelo empírico testado. Analisando as características do serviço investigado, percebe-se que o conciliador atua conferindo suporte às partes, não prestando o serviço em si. O papel do conciliador é promover a comunicação e a reflexão das partes por meio de diversos tipos de questionamentos, mantendo-se neutro e imparcial (Silva, 2012). Os conciliadores são capacitados para auxiliar as partes na resolução do conflito por meio do diálogo eficaz (Silva, 2012), podendo colaborar para a obtenção do acordo por meio de sugestões e apresentando possíveis soluções para o caso, mas os envolvidos são responsáveis pela resolução do conflito (Campos, 2009). Dessa forma, o resultado do serviço depende mais da coprodução entre as partes, do que da atuação do conciliador.

Conforme mencionado anteriormente, esse meio colaborativo de resolução de conflitos é um dos objetivos do Poder Judiciário ao implementar a Conciliação Judicial, suprindo a falta de interação dos modelos contenciosos. Apesar disso, as competências dos conciliadores foi uma categoria muito recorrente na análise qualitativa, demonstrando que a atuação do conciliador é reconhecida como importante pelas partes, mesmo que não tenham explicado a variável dependente no modelo, resultados do serviço para o usuário.

Já o segundo modelo empírico testado (Figura 12) investigou a relação entre a percepção da coprodução, das competências do prestador de serviços e dos resultados do serviço para o cidadão na percepção de resultados para o Judiciário. Foi possível observar que todos os fatores apresentaram significância estatística no modelo das partes requerentes e que apenas o fator coprodução apresentou significância estatística no modelo das partes requeridas. Apesar dessa diferença, no modelo de regressão com a amostra geral das partes, sem divisão por grupos, todos os fatores apresentaram significância estatística, conforme observa-se na Tabela 18 do Apêndice A. Dessa forma, confirmou-se o efeito preditivo apresentado na hipótese 2, 4a e 5a.

A hipótese 2 previa que a ocorrência de coprodução aumenta a probabilidade de as partes terem uma percepção positiva da imagem do Poder Judiciário. Os modelos confirmaram essa hipótese tanto para as partes requerentes [ $\text{Exp(B)} = 2,605$ ], quanto para as partes requeridas [ $\text{Exp(B)} = 1,746$ ]. Mais uma vez a razão de chance do modelo das partes para o fator coprodução é maior para as requerentes do que para as requeridas. Uma das razões para a relevância desse fenômeno para os serviços públicos é a capacidade da coprodução de solucionar diversas barreiras que inibem a eficiência na prestação de serviços públicos (Needham, 2008) e o

aumento da eficiência dos serviços prestados gera uma imagem institucional positiva, neste caso do Poder Judiciário.

Com relação a hipótese 4a, as competências do prestador do serviço apresentam um efeito positivo sobre a variação de resultados para a imagem Poder Judiciário quando a parte é requerente [ $\text{Exp}(B) = 1,207$ ] e na amostra geral [ $\text{Exp}(B) = 1,130$ ], mas não possuem significância estatística quando a parte é requerida. As razões de chance não foram muito altas, evidenciando que as competências são o fator que menos contribuem para a imagem positiva do Judiciário. Esse resultado é interessante, pois as competências dos prestadores do serviço não predizem os resultados do serviço para o cidadão, demonstrando que, apesar das partes atribuírem o resultado da Conciliação Judicial apenas à coprodução, a presença das competências do conciliador impacta na percepção da imagem do Poder Judiciário. Esses resultados corroboram as informações geradas pela análise qualitativa, em que os elogios ao nível de preparo e capacitação dos conciliadores foram muito recorrentes.

Já na hipótese 5a, o fator resultados do serviço para o cidadão apresentam um efeito positivo sobre a variação de resultados para a imagem Poder Judiciário quando a parte é requerente [ $\text{Exp}(B) = 3,451$ ] e na amostra geral [ $\text{Exp}(B) = 1,999$ ], mas não possuem significância estatística quando a parte é requerida. Esses valores indicam que quando a parte é requerente e resultados foram gerados para o cidadão, a probabilidade de observar-se também resultados positivos para Poder Judiciário é de 3,451. A Conciliação Judicial, assim como a maior parte das inovações no serviço público, tem como objetivo aumentar a eficiência do Judiciário (Lynn, 2013), mais especificamente a celeridade dos processos judiciais e a proximidade da Justiça com a sociedade (Lima & Cruz, 2011). Dessa forma, já era esperado que a percepção dos resultados do serviço para o cidadão aumentasse a probabilidade de uma imagem positiva do Poder Judiciário. Essa percepção positiva também foi encontrada na análise qualitativa, na categoria satisfação com o serviço, sendo exemplos de comentários: “A iniciativa do Poder Judiciário é a ação de maior valia para determinadas pendências, porque aproxima as partes e possibilita expor condições que normalmente não são colocadas numa negociação comum. O trabalho do conciliador transmite confiabilidade e tranquilidade para a negociação”, “É fantástica a possibilidade de resolução de conflitos de forma tão rápida, eficiente e sem desgastes” e “Essa lei é ótima, pois tal iniciativa valoriza o cidadão e a cidadania na resolução de conflitos do seu interesse”.

Percebe-se, pelos resultados da hipótese 4a e 5a, que os requeridos não se envolvem tanto no processo de Conciliação Judicial, não se importando com os resultados gerados. Isso pode ocorrer devido à maioria das partes requeridas serem prepostos de grandes empresas, que

muitas vezes não tem autonomia para negociar ou não estão preparados para essa situação. Essa falta de interesse dos requeridos foi o comentário mais recorrente das partes requerentes nas questões abertas, que reclamaram que os requeridos não apresentam proposta, não estão dispostos a fazer acordo, são intransigentes, inflexíveis, não se importam com a Conciliação Judicial e não se envolvem no processo. Alguns desses comentários estão listados a seguir: “A empresa impõe valores pré-determinados, sem levar em consideração as especificidades do caso”, “O advogado e representante da empresa não tem poder de decisão nem autonomia para negociar”, “O requerido não trouxe qualquer oferta, sequer conhecia bem os termos do processo”, “Não houve acordo porque a empresa não apresentou acordo algum”, “Prática usual das grandes empresas em não negociar” e “A empresa não autorizou a realização de uma proposta de acordo”. Dessa forma, identifica-se a necessidade de conscientização das partes requeridas com relação aos objetivos e importância da Conciliação Judicial, para aumentar o envolvimento dessas com o serviço prestado, uma vez que quanto maior o envolvimento e participação de todas as partes interessadas no serviço, maior a sua qualidade (Bitner et al., 1997; Needham, 2008).

A Lei nº 13.105, de 16 de março de 2015, que institui o Novo Código de Processo Civil, estabelece algumas mudanças para a Conciliação e Mediação Judicial. Segundo o artigo 165 dessa Lei, a Conciliação deve ocorrer, preferencialmente, nos casos em que não houver vínculo anterior entre as partes, procedimento que já é adotado pelo TJDF. Apesar disso, o artigo 334 estabelece que poderá haver mais de uma sessão destinada à Conciliação Judicial e que os representantes das partes, como os prepostos, devem ter poderes para negociar o acordo (Brasil, 2015). Essas duas medidas, que ainda não são completamente adotadas pelo TJDF podem aumentar as chances de um acordo, seja por meio de uma segunda audiência para dar continuidade à negociação e resolução do litígio, seja pelo maior preparo do representante legal enviado pela parte.

## **5.2 Discussão dos Resultados - Advogados**

A análise fatorial do questionário dos advogados apresentou KMO de 0,911, *Alpha de Cronbach* de 0,852 e a solução gerada explicou 69,5% da variância total dos itens. As variáveis foram agrupadas em três fatores, apresentados na Tabela 10, a saber: competências do prestador do serviço, resultados do serviço para o Poder Judiciário e resultados do serviço de Conciliação

Judicial para o cidadão. Assim como ocorreu com os fatores gerados na análise fatorial do questionário das partes, esses fatores apresentam consistência teórica e coincidem com o agrupamento preliminar das variáveis apresentado na Figura 8, Capítulo 3.

Os itens “Quanto ao tempo do processo, de quanto você estima ser a economia processual nessa causa com um acordo em conciliação” e “Quanto aos gastos com o processo, de quanto você estima ser a economia processual nessa causa com um acordo em conciliação”, “Você se sentiu pressionado a fechar um acordo” e “A conciliação terminou em acordo” foram excluídos da análise fatorial por apresentarem autovalores menores do que 1. O descarte desses itens pode indicar que fazem parte de um outro constructo não abordado pelo questionário, ou que não são relevantes para os advogados. Considerando que os advogados não são os usuários finais do serviço de Conciliação Judicial, entende-se que eles apresentam um envolvimento menor com o processo do que as partes, até porque audiências, negociações e defesas de processos são atividades rotineiras para eles.

Por meio das regressões logísticas realizadas para testar o modelo teórico hipotético (Figura 6), foi possível rejeitar ou confirmar as hipóteses delimitadas para o questionário dos advogados. Da mesma forma que ocorreu com a amostra das partes, o teste de Mann-Whitney U também identificou que existia diferença entre as médias das respostas dos advogados requerentes e requeridos e esses grupos foram analisados em modelos de regressão distintos. Além disso, as respostas da amostra final utilizada para a análise de dados estavam bem divididas entre os grupos, 47% dos questionários eram de advogados requerentes e 53% de advogados requeridos, não houve problemas de efeitos de tamanho de amostra distintos nos resultados.

No primeiro modelo empírico testado para a amostra dos advogados (Figura 13), investigou-se a relação entre a percepção das competências do prestador do serviço com a percepção de resultados do serviço para o cidadão. Nesse modelo, os resultados da regressão logística não foram significativos, nem na amostra total dos advogados, nem para os requeridos ou requerentes. Esse resultado indica que, na percepção dos advogados respondentes, as competências do prestador do serviço não aumentam, nem diminuem a probabilidade de ocorrência de resultados positivos para o cidadão. Dessa forma, os resultados desse modelo não confirmaram a hipótese 3b.

Já o segundo modelo empírico testado (Figura 14) verificou a relação entre a percepção das competências do prestador de serviços e dos resultados do serviço para o cidadão na percepção de resultados para o Poder Judiciário. Apenas o fator resultados do serviço para o



cidadão apresentou significância estatística no modelo. Assim, confirma-se o efeito preditivo apresentado pela hipótese 5b e rejeita-se a relação prevista pela hipótese 4b.

A hipótese 4b previa que a percepção das competências do prestador do serviço aumenta a probabilidade de os advogados terem uma percepção positiva dos resultados para o Poder Judiciário. Apesar dessa hipótese ter se confirmado para as partes (hipótese 4a), não se observou esse mesmo efeito para os advogados. Esse resultado pode ser atribuído ao fato de que a presença do advogado não é obrigatória na Conciliação Judicial, ou seja, essa inovação foi implementada com foco no cidadão e os conciliadores foram treinados para atender as partes que não têm conhecimento jurídico e que possuem um conflito pouco complexo que precisa ser solucionado na justiça. Com isso, os advogados, assim como os conciliadores, atuam no sentido de dar confiança e orientar as partes, não sendo responsáveis pela solução final. Assim, a visão que o advogado tem do Poder Judiciário, que atua rotineiramente junto aos Tribunais e Fóruns do Distrito Federal, é composta por outras variáveis, que não as competências do prestador do serviço.

Mesmo que o resultado desse fator não tenha sido significativo no modelo de regressão, a categoria da análise qualitativa competências do conciliador demonstra que os advogados reconhecem a importância do conciliador judicial e de serem apresentadas as competências necessárias para a prestação do serviço. Os advogados são, inclusive, mais críticos com relação a essa categoria do que as partes, apresentando um percentual maior de comentários explicitando habilidades que ainda precisam ser melhoradas.

Com relação à hipótese 5b, o fator resultados do serviço para o cidadão apresenta um efeito positivo sobre a variação dos resultados para o Poder Judiciário tanto quando o advogado é requerido [ $\text{Exp}(B) = 2,785$ ], quanto quando o advogado é requerente [ $\text{Exp}(B) = 2,548$ ]. Observa-se, com esse resultado, que os advogados requeridos e os advogados requerentes possuem uma percepção muito semelhante dos resultados para o Poder Judiciário. Por meio da categoria resultados do serviço da análise qualitativa, percebe-se que os advogados consideram a Conciliação Judicial como uma inovação do Poder Judiciário e que esse novo serviço gerou e ainda gera muitos resultados positivos tanto para o cidadão, quanto para a justiça de forma geral. Alguns comentários que corroboram essa conclusão são: “A conciliação é sempre a melhor forma de mediação entre as partes, um meio de pacificação social”, “A conciliação é um meio de agilizar, lidar e otimizar o tempo do Judiciário”, “Não houve acordo, entretanto, é uma iniciativa louvável que com certeza traz uma economia processual importante”, “A conciliação é fundamental para o Poder Judiciário” e “A conciliação realizada pelo juizado é de suma importância e proveitosa, tendo em vista a celeridade da solução”. Essa percepção está

alinhada dos principais objetivos da Conciliação Judicial, aumentar a celeridade dos processos judiciais e aproximar a Justiça da sociedade (Lima & Cruz, 2011). Essa visão corrobora também a expectativa do Conselho Nacional de Justiça quanto à Conciliação Judicial, esperando-se que esse serviço apresente resultados positivos na solução eficaz das causas, bem como na redução de tempo, custos e transtornos emocionais das partes (Conselho Nacional de Justiça, 2014).

Um outro ponto que merece destaque é que, apesar do questionário dos advogados não mensurar variáveis de coprodução, a categoria mais recorrente na análise qualitativa das questões abertas foi a de relacionamento entre as partes. Os advogados identificaram, como causa principal do insucesso da Conciliação Judicial, problemas de relacionamento entre as partes, seja por posicionamento da parte requerida, seja por problemas de postura e de comportamento. Esse resultado, em conjunto com os resultados observados nos modelos empíricos das partes, corrobora com a relevância da coprodução para o serviço de Conciliação Judicial.

Além disso, há indícios, pelo percentual de questões abertas válidas dos advogados e pela quantidade de sugestão de melhorias, que, por estarem frequentemente nos Fóruns e Tribunais, também possuem interesse em melhorar o serviço, já que continuarão a utilizá-lo, mesmo não sendo usuários finais. Essas idas rotineiras também podem dar mais insumos aos advogados para criticar e fazer comentários sobre o serviço, já que apresentam um conhecimento mais amplo do Poder Judiciário. Esses comentários e sugestões variam desde questões triviais de infraestrutura, como climatização do ambiente, qualidade das mobílias, do café e do atendimento, até questões mais complexas, como formas de aumentar o envolvimento dos diversos atores na prestação do serviço, meios de punição para que ambas as partes percebam a Conciliação Judicial com mais seriedade e maneiras de alocar os conciliadores com base no tempo de experiência para otimizar os resultados do serviço. Essa preocupação com o serviço é vista como positiva pela literatura de inovação e coprodução, que relatam que o envolvimento dos *stakeholders* com a prestação do serviço frequentemente induz em processos de inovação em serviços (Griffin & Hauser, 1993; McKenna, 1995; Von Hippel, 1978; Gallouj & Weinstein, 1997; Prahalad & Ramaswamy, 2000; Gallouj & Savona, 2009; Djellal et al., 2013), gerando resultados ainda melhores para o usuário e para a organização prestadora do serviço.

Alguns dos problemas apontados pelos advogados respondentes podem ser solucionados com a implementação do Novo Código de Processo Civil, que institui que as partes deverão estar acompanhadas de advogados e que o não comparecimento injustificado de uma das partes à sessão de Conciliação Judicial será sancionado com multa (Brasil, 2015). Essas

medidas indicam que não é mais permitido que uma das partes falte a audiência com a justificativa de que não tem interesse em conciliar e que a presença do advogado se faz obrigatória para que ambos os lados tenham conhecimento das implicações jurídicas e consequências de fazer ou não o acordo na audiência. Assim, essas determinações legais podem aumentar o envolvimento e a importância do advogado no processo de Conciliação Judicial, bem como reduzir o desperdício de recursos públicos e desgaste do cidadão nos casos em que a outra parte simplesmente não comparecia a audiência, pois não tinha interesse em conciliar.

A Figura 17 apresenta um resumo dos resultados das hipóteses testadas neste trabalho, tanto para a amostra das partes, quanto para a amostra dos advogados.

<b>Hipótese</b>	<b>Resultado</b>
Hipótese 1: A ocorrência da coprodução aumenta a probabilidade de as partes terem uma percepção positiva dos resultados do serviço para os usuários da Conciliação Judicial do TJDFT.	Confirmada
H2: A ocorrência da coprodução aumenta a probabilidade de as partes terem uma percepção positiva da imagem do Poder Judiciário.	Confirmada
H3: A percepção da presença das competências do prestador de serviços aumenta a probabilidade de percepção positiva dos resultados para os usuários do serviço de Conciliação Judicial do TJDFT.	Não confirmada
H3a: A percepção da presença das competências do prestador de serviços aumenta a probabilidade de as partes terem uma percepção positiva dos resultados para os usuários do serviço de Conciliação Judicial do TJDFT.	Não confirmada
H3b: A percepção da presença das competências do prestador de serviços aumenta a probabilidade de os advogados terem uma percepção positiva dos resultados para os usuários do serviço de Conciliação Judicial do TJDFT.	Não confirmada
H4: A percepção da presença das competências do prestador de serviços aumenta a probabilidade de percepção positiva da imagem do Poder Judiciário.	Parcialmente confirmada
H4a: A percepção da presença das competências do prestador de serviços aumenta a probabilidade de as partes terem uma percepção positiva da imagem do Poder Judiciário.	Confirmada
H4b: A percepção da presença das competências do prestador de serviços aumenta a probabilidade de os advogados terem uma percepção positiva da imagem do Poder Judiciário.	Não confirmada
H5: A percepção positiva dos resultados do serviço para o usuário aumenta a probabilidade da percepção positiva da imagem do Poder Judiciário.	Confirmada
H5a: A percepção positiva dos resultados do serviço para o usuário aumenta a probabilidade de as partes terem uma percepção positiva da imagem do Poder Judiciário.	Confirmada
H5b: A percepção positiva dos resultados do serviço para o usuário aumenta a probabilidade de os advogados terem uma percepção positiva da imagem do Poder Judiciário.	Confirmada

**Figura 17.** Resultados das hipóteses testadas

Fonte: Elaborada pela autora

## 6 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Este trabalho buscou testar as relações entre a coprodução e as competências do prestador de serviços nos resultados da Conciliação Judicial no Tribunal de Justiça do Distrito Federal e dos Territórios a partir da percepção das partes litigantes e advogados usuários do serviço. Observa-se que, diante dos resultados apresentados, foi possível cumprir esse intento. De igual forma, cumpriram-se os objetivos específicos de verificar evidências de validade do instrumento de pesquisa de satisfação das partes e dos advogados, elaborado pelo TJDFT para a Conciliação Judicial, e testar, empiricamente, a relação entre a percepção da coprodução e as competências do prestador do serviço, assim como a percepção de resultados da Conciliação Judicial no TJDFT sob a ótica das partes litigantes e dos advogados usuários do serviço.

Para consecução dos objetivos propostos, esta pesquisa utilizou dados secundários, provenientes do questionário de satisfação elaborado pelo TJDFT e aplicado com as partes e advogados. Essa escolha se deu pela necessidade de levar em consideração a satisfação do usuário com o serviço prestado na mensuração dos resultados do serviço público e também pela aplicação de questionários de satisfação com os cidadãos ser uma medida significativa dos resultados do serviço para o usuário (Kelly, 2005).

A definição do objeto de estudo desta pesquisa se justificou pela necessidade de analisar a inovação no setor público não apenas em termos de melhorias no processo, mas em termos de valor público, investigando fatores que são valorizados pela sociedade (Hartley, 2011; Benington, 2011). A partir dessa visão, optou-se por estudar a Conciliação Judicial, considerando tratar-se de uma inovação já implementada no TJDFT, por esse serviço ter como objetivos aumentar a celeridade dos processos judiciais, aproximar a Justiça da sociedade, bem como envolver os cidadãos na prestação do serviço e na solução dos seus próprios conflitos judiciais.

O delineamento deste trabalho também teve o intuito reduzir algumas lacunas de pesquisa já apontadas na literatura, como a escassez de estudos que investigam os resultados da coprodução para serviço público, principalmente sob a ótica do usuário do serviço e da sua percepção de valor, como também suprir uma lacuna metodológica por meio da utilização de abordagens quantitativas de análise de dados (Verschuere et al., 2012). Além disso, este estudo se propôs a compreender os efeitos da coprodução na percepção da qualidade dos serviços prestados (Verschuere et al., 2012), outra lacuna apontada pela literatura.

Sinteticamente, os resultados deste estudo foram: (1) a coprodução é a variável que apresenta maior predição sobre os resultados do serviço tanto para o cidadão quanto para a imagem do Poder Judiciário, sob a perspectiva das partes; (2) as competências do conciliador são preditoras apenas dos resultados para o Poder Judiciário sob a perspectiva das partes, resultado que está em sentido oposto ao que se encontra na literatura (Shim et al., 2010; Djellal et al., 2013; Zainuddin et al., 2013); (3) os resultados do serviço para o cidadão, se positivos, aumentam a probabilidade da imagem do Poder Judiciário também ser positiva, tanto sob a ótica das partes quanto dos advogados; (4) as partes atribuem outros fatores e experiências à sua percepção de satisfação com o processo de Conciliação Judicial, que não apenas o serviço prestado durante a audiência e; (5) embora os advogados não sejam usuários finais da Conciliação Judicial, demonstram preocupação em melhorar o serviço público prestado.

Esses resultados confirmam teorias da literatura de inovação, que afirmam que as organizações tendem a focar em inovações relacionadas, principalmente, à eficiência, ao desenvolvimento de novos serviços e ao aprimoramento da experiência e satisfação do usuário (Bitner & Brown, 2008). Esta pesquisa também demonstrou, empiricamente, que a coprodução adiciona valor para os clientes (Zeithaml et al., 2008), da mesma forma que a coprodução em serviços públicos apresenta resultados positivos para o cidadão, por meio do aumento da qualidade do serviço prestado (Kelley et al., 1990; Brudney & England, 1983; Thomas et al., 2011; Pestoff, 2012).

Quanto às considerações práticas, esta pesquisa enfatiza a relevância da coprodução para a qualidade dos serviços públicos, assim como inovações que buscam aumentar a coprodução entre os cidadãos e entre o cidadão e o prestador do serviço geram valor para a sociedade. Esse maior envolvimento do cidadão com a prestação do serviço, não contribui apenas para que a sociedade tenha maior conhecimento sobre o contexto e as limitações desses serviços, compartilhando as responsabilidades pelos resultados obtidos, como também possibilita que os cidadãos identifiquem possíveis melhorias e inovações incrementais na administração pública. Os resultados deste trabalho indicam, inclusive, que a presença da coprodução é mais importante do que as competências do prestador de serviços. Dessa forma, é importante que as organizações públicas foquem na qualidade da comunicação e na interação com o cidadão, para otimizar os resultados e a efetividade do serviço, bem como melhorar a sua imagem perante a sociedade.

Especificamente para o serviço de Conciliação Judicial, sugere-se que o TJDFDT desenvolva mecanismos para aumentar o envolvimento das partes requeridas com o serviço ofertado, no sentido de maior conscientização sobre a importância do caminho da negociação

para solução de conflitos e os benefícios que o acordo pode gerar para as partes. Uma outra sugestão é nivelar melhor as expectativas dos litigantes, esclarecendo que a Conciliação Judicial é uma tentativa de solução do conflito por meio de um consenso, o que torna muito provável que ambos os lados tenham que fazer concessões para alcançar um acordo. Essa medida poderia evitar a criação de expectativas fora da realidade, principalmente da parte requerente, problema frequentemente citado nas respostas às questões abertas.

Por fim, recomenda-se que o questionário de satisfação seja reformulado utilizando métodos científicos de construção de instrumentos de pesquisa, para que o serviço seja investigado de maneira mais completa, levando em consideração todos os aspectos valorizados pelo cidadão e os aspectos relevantes para o Poder Judiciário. Sobre o questionário dos advogados, percebeu-se que os respondentes possuem uma visão do serviço diferente da apresentada pelas partes. Dessa forma, sugere-se que esse questionário também seja reformulado mediante o emprego de métodos científicos para abordar aspectos mais técnicos relacionados ao serviço, bem como outros fatores relevantes para esse público. Essas reformulações permitiriam que o TJDFR identifique não apenas a percepção de satisfação atual das partes e advogados com o serviço, mas tenha mais detalhes sobre quais pontos podem ser aprimorados, o que não é possível nos questionários atuais.

Como limitações desta pesquisa, pode-se citar a utilização de dados secundários provenientes das respostas dos questionários de satisfação aplicados ao final da Conciliação Judicial enquanto única fonte de dados. A triangulação desses dados com entrevistas ou grupos focais, por exemplo, poderia ter contribuído para o entendimento dos fenômenos de maneira mais ampla. Os questionários também foram elaborados pelo TJDFR para utilização interna, e, por esse motivo, há possibilidade de não se ter investigado todas as facetas das variáveis sob exame. Ainda sobre os resultados apresentados, o número elevado da amostra pode ter inflado os efeitos dos resultados estatísticos obtidos, conforme apontado por Field (2010) e Tabachnick e Fidell (2012).

Além disso, a inexistência de perguntas sociodemográficas, como gênero, idade, raça, entre outros, impossibilitou a identificação de possíveis padrões de respostas entre as percepções dos grupos, conforme orientado por Kelly (2005). Outra limitação está relacionada ao fato de o estudo ter sido realizado apenas com o serviço de Conciliação Judicial do TJDFR, o que impede a generalização dos resultados dessa dissertação.

Para o desenvolvimento teórico e prático do tema inovação em serviços públicos e coprodução, bem como para a confirmação e complementação dos resultados obtidos nesta dissertação, recomenda-se a seguinte agenda de pesquisa:

- a. Testar os mesmos modelos empíricos desta pesquisa em serviços de Conciliação Judicial de outros Tribunais, em outros estados, a fim de complementar os resultados deste trabalho.
- b. Investigar a relação entre a coprodução e as competências nos resultados da Conciliação Judicial sob a ótica do prestador de serviço.
- c. Construção e validação de uma escala para mensurar a satisfação das partes e advogados com os serviços de justiça.
- d. Investigar a relação entre a coprodução e as competências do prestador de serviços nos resultados de outros serviços públicos, com o intuito de verificar essas relações em outros contextos.
- e. Realizar uma pesquisa qualitativa para investigar com maior profundidade como a coprodução gera valor para o serviço público.
- f. Identificar os fatores críticos para que o envolvimento do cidadão na coprodução gere resultados positivos para o serviço.
- g. Investigar outras variáveis preditoras de satisfação com os serviços públicos.
- h. Ampliar a quantidade de estudos que mensuram os resultados das inovações sob a ótica do usuário do serviço público.

Em síntese, a agenda de pesquisa deve estar orientada à expansão e à sedimentação dos estudos sobre o tema, buscando superar as limitações de pesquisa e alcançar resultados mais generalizáveis, com o objetivo de melhor compreender o processo de geração de valor dos serviços públicos para a sociedade e como a inovação e a coprodução estão relacionadas com os resultados gerados.



## 7 REFERÊNCIAS

- Abela, A., & Murphy, P. (2008). Marketing with integrity: ethics and the service-dominant logic for marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36(1), 39-53.
- Abernathy, W., & Utterback, J. (1978). Patterns of industrial innovation. *Technology Review*, 80(7), 40-47.
- Albury, D. (2005). Fostering innovation in public services. *Public Money and Management*, 2, 51-56.
- Alford, J. (1998). A public management road less travelled: clients as co-producers of public services. *Australian Journal of Public Administration*, 57(4), 128-137.
- Alford, J. (2002). Why do public-sector clientes coproduce? Toward a contingency theory. *Administration & Society*, 34(1), 32-56.
- Anderson, E., & Sullivan, M. (1993). The antecedents and consequences of customer satisfaction for firms. *Marketing Science*, 12(2), 125-143.
- Bachore, Z., & Zhou, L. (2009). A critical review of the role of user participation in IS success. *Proceedings of the Fifteenth Americas Conference on Information Systems*, San Francisco, California, Ago, 1-12.
- Bardin, L. (2006). *Análise de Conteúdo*. Lisboa: Edições 70, Persona.
- Barras, R. (1986). Towards a Theory of Innovation in Services. *Research Policy*, 15, 161-173.
- Benington, J. (2011). From private choice to public value? In: Benington, J. & Moore, M. (eds.). *Public Value: theory and practice*. Basingstoke: Macmillan, 31-51.
- Bettencourt, L. A., Ostrom, A. L., Brown, S. W., & Roundtree, R. I. (2002). Client coproduction in knowledge-intensive business services. *California Management Review*, 44(4), 100-128.
- Bifulco, R., & Ladd, H. F. (2006). Institutional change and coproduction of public services: the effect of charter schools on parental involvement. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 16, 553-576.
- Bitner, M. J., & Brown, S. W. (2008). The service imperative. *Business Horizons*, 51, 39-46.
- Bitner, M. J., Faranda, W. T., Hubbert, A. R., & Zethaml, V. A. (1997). Customer contributions and roles in service delivery. *International Journal of Service Industry Management*, 8(3), 193-205.
- Brandsen, T., & Pestoff, V. (2006). Co-production, the third sector and the delivery of public services. *Public Management Review*, 8(4), 493-501.

- Brasil. (2015). Lei nº 13.105, de 16 de março de 2015. Código de Processo Civil. *Diário Oficial da União*, Brasília, DF, 17 de março de 2015.
- Brudney, J. L., & England, R. E. (1982). Urban policy making and subjective service evaluations: are they compatible? *Public Administration Review*, 42(2), 127-135.
- Brudney, J. L., & England, R. E. (1983). Toward a definition of the coproduction concept. *Public Administration Review*, 43(1), 59–65.
- Calabro, A. (2012). Co-production: an alternative to the partial privatization processes in Italy and Norway. In: Pestoff, V., Brandsen, T., & Verschuere, B. (eds.). *New public governance, the third sector and co-production*. New York: Routledge.
- Campos, J. P. (2009). *A Conciliação Judicial* (Dissertação de Mestrado, Faculdade de Direito, Universidade Nova de Lisboa).
- Carbone, P. P., Brandão, H. P., & Leite, J. B. D. (2005). *Gestão por competências e gestão do conhecimento*. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas.
- Chen, J. S., Tsou, H. T., & Ching, R. K. H. (2011). Co-production and its effects on service innovation. *Industrial Marketing Management*, 40, 1331-1346.
- Chi, S. S., Friedman, R. A., & Shih, H. (2013). Beyond Offers and Counteroffers: the impact of interaction time and negotiator job satisfaction on subjective outcomes in negotiation. *Negotiation Journal*, 29(1), 39-60.
- Conlon, D. E., Tinsley, C. H., Birk, S. J., Humphrey, S. E., & Ellis, A. P. J. (2012). Is it sometimes better to receive than to give? Preferences for receiver roles over proposer roles in consumer behavior ultimatums. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 119(1), 64-77.
- Conselho Nacional de Justiça, CNJ. (2010). *Resolução nº 125/2010*. Dispõe sobre a Política Judiciária Nacional de tratamento adequado dos conflitos de interesses no âmbito do Poder Judiciário e dá outras providências.
- Conselho Nacional de Justiça, CNJ. (2014). *Conciliação*. Disponível em <<http://www.cnj.jus.br/programas-de-a-a-z/acesso-a-justica/conciliacao>>. Acesso em 03 de Janeiro de 2015.
- De Vries, E. J. (2006). Innovation in services in networks of organizations and in the distribution of services. *Research Policy*, 35, 1037-1051.
- Djellal, F., & Gallouj, F. (2005). Mapping innovation dynamics in hospitals. *Research Policy* 34, 817-835.
- Djellal, F., Galouj, F., & Miles, I. (2013). Two decades of research on innovation in services: which place for public services? *Structural Change and Economic Dynamics*, 27, 98-117.
- Drejer, I. (2004). Identifying innovation in surveys of services: a Schumpeterian perspective. *Research Policy*, 33, 551-562.

- Edvardsson, B., Gustafsson, A., Kistensson, P., & Witell, L. (2010). Customer integration in service innovation. In: Gallouj, F. & Djellal, F. (eds.). *The Handbook of Innovation in Services*. Edward Elgar Publishing Limited, Massachussets, USA. 301-317.
- Eggers, B., & Sigh, S. (2009). *The public innovator's playbook*. Washington, DC: Harvard Kennedy School of Government.
- Ertimur, B., & Venkatesh, A. (2010). Opportunism in co-production: Implications for value co-creation. *Australasian Marketing Journal*, 18, 256-263.
- Etgar, M. (2008). A descriptive model of the consumer co-production process. *Journal of the Academic Marketing Science*, 36, 97-108.
- Farr, M. (2013). Citizens and the co-creation of public service innovations. In: Osborne, S. P. & Brown, L. (eds.). *The Handbook of Innovation in Public Services*. Edward Elgar Publishing Limited, Massachussets, USA, 445-458.
- Field, A. (2010). *Discovering statistics using SPSS*. London: SAGE.
- Ford, R. C., & Dickson, D. R. (2012). Enhancing customer self-efficacy in co-producing service experiences. *Business Horizons*, 55, 179-188.
- Franco, M. J. B. (2007). Tipologia de processos de cooperação empresarial: uma investigação empírica sobre o caso Português. *Revista de Administração Contemporânea*, 11(3), 149-176.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: a stakeholder approach*. Boston: Pitman Publishing.
- Frooman, J. (1999). Stakeholder influence strategies. *The Academy of Management Review*, 24(2), 191-205.
- Frow, P., & Payne, A. (2011). A stakeholder perspective of the value proposition concept. *European Journal of Marketing*, 45(1/2), 223-240.
- Gadrey, J. (2000). The characterization of goods and services: an alternative approach. *Review of Income and Wealth*, 46(3), 369-387.
- Gadrey, J., Gallouj, F., & Weinstein, O. (1994). New modes of innovation: How services benefit industries. *Journal of Service Management*, 6(3), 4-16.
- Gallouj, F. (1997). Towards to a neo-schumpeterian theory of innovation in services? *Science and Public Policy*, 24(6), 405-420.
- Gallouj, F. (1998). Innovating in reverse: services and the reverse product cycle. *European Journal of Innovation Management*, 1(3), 123-138.
- Gallouj, F. (2002). *Innovation in the service economy: the new wealth of Nations*. Cheltenham: Edward Elgar.

- Gallouj, F. & Savona, M. (2009). Innovation in services: a review of the debate and the research agenda. *Journal of Evolutionary Economics*, 19(2), 149-172.
- Gallouj, F. & Savona, M. (2010). Towards a theory of innovation in services: a state of the art. In: Gallouj, F. & Djellal, F. (eds.). *The Handbook of Innovation and Services*. Edward Elgar Publishing Limited, Massachussets, USA, 27-48.
- Gallouj, F. & Weinstein, O. (1997). Innovation in services. *Research Policy*, 26, 537-556.
- Griffin, A., & Hauser, J. (1993). The voice of the customer. *Marketing Science*, 12(1), 1-27.
- Gronroos, C. (2007). *Service Management and Marketing*. Chichester: John Wiley and Sons.
- Hair, J., Black, W., Babin, B., Anderson, R. (2013). *Multivariate Data Analysis*. Harlow: Pearson
- Halvorsen, T., Hauknes, J., Miles, I., & Roste, R. (2005). On the differences between public and private sector innovation. *Publin Report D9*. Oslo: NIFU-STEP.
- Hampden-Turner, C. (1990). *Charting the Corporate Mind*. New York: Free Press.
- Hartley, J. (2005). Innovation in governance and public services: past and present. *Public Money and Management*, 25(1), 27-34.
- Hartley, J. (2008). The innovation landscape for public service organizations. In: Hartley, J., Donaldson, C., Skelcher, C., & Wallace, M. (eds.). *Managing to improve public services*. Cambridge: Cambridge University Press, 197-216.
- Hartley, J. (2011). Public Value through innovation and improvement. In: Benington, J. & Moore, M. (eds). *Public Value: theory and practice*. Basingstoke: Palgrave, 171-184.
- Hartley, J. (2013). Public and private features of innovation. In: Osborne, S. P. & Brown, L. (eds.). *The Handbook of Innovation in Public Services*. Edward Elgar Publishing Limited, Massachussets, USA, 49-59.
- Hauknes, J. (1996). Innovation in the service economy. *STEP Rapport*.
- Hill, T. P. (1977). On goods and services. *The Review of Income and Wealth*, 23(4), 315-338.
- Jakobsen, M. (2013). Can government initiatives increase citizen coproduction? Results of a randomized field experiment. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 23, 27-54.
- Kelley, S. W., Donnelly Jr, J. H., & Skinner, S. J. (1990). Customer participation in service production and delivery. *Journal of Retailing*, 66(3), 315-325.
- Kelly, J. M. (2005). The dilemma of the unsatisfied customer in a market model of public administration. *Public Administration Review*, 65(1), 76-84.

- Koch, P. & Hauknes, J. (2005). On Innovation in the Public Sector. *Publin Report D20*. NIFU STEP, Oslo: Norway.
- Kubota, L. C. (2009). As KIBS e a inovação tecnológica das firmas de serviços. *Economia e Sociedade*, 18(2), 349-369.
- Lam, W. F. (1996). Institutional design of public agencies and coproduction: a study of irrigation associations in Taiwan. *World Development*, 24(6), 1039-1054.
- Lekhi, R. (2007). Public Service Innovation. *Research Republic LLP for The Work Foundation's Knowledge Economy Programme*, jun.
- Lima, A. S. (2009). A reforma gerencial do Poder Judiciário. Um caso concreto: inovações na 10ª Vara da Seção Judiciária Federal do Estado do Ceará. *Revista ESMAFE*, 19(1), 53-132.
- Lima, T. C., & Cruz, M. V. G. (2011). O Conselho Nacional de Justiça e as reformas do poder judiciário: aspectos da tecnologia da informação. *Anais 35º Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração*. Rio de Janeiro, ANPAD.
- Linders, D. (2012). From e-government to we-government: defining a typology for citizen coproduction in the age of social media. *Government Information Quarterly*, 29, 446-454.
- Lusch, R. F., & Vargo, S. L. (2006). Service-dominant Logic: Reactions, Reflections and Refinements. *Marketing Theory*, 6(3), 281-288.
- Lusch, R. F., Vargo, S. L., & O'Brien, M. (2007). Competing through service: insights from service-dominant logic. *Journal of Retailing*, 83(1), 5-18.
- Lynn, L. E., Jr. (1997). Innovation and the public interest: insights from the private sector. In: Altshuler, A. A. & Behn, R. D. (eds.). *Innovation in American Government: opportunities, challenges, and dilemmas*. Washington, DC: The Brookings Institution, 81-103.
- Lynn, L. E., Jr. (2013). Innovation and reform in public administration: one subject or two? In: Osborne, S. P. & Brown, L. (eds.). *The Handbook of Innovation in Public Services*. Edward Elgar Publishing Limited, Massachusetts, USA, 29-43.
- Marschall, M. J. (2004). Citizen participation and the neighborhood context: a new look at the coproduction of local public goods. *Political Research Quarterly*, 57(2), 321-244.
- Mattson, G. (1986). The promise of citizen coproduction: some persistent issues. *Public Productivity Review*, 10(2).
- McKenna, U. (1995). Real-time marketing. *Harvard Business Review*, 73(4), 87-95.
- Merchant, H., & Schendel, D. (2000). How do international joint ventures create shareholder value? *Strategic Management Journal*, 21, 723-737.
- Miles, I. (2013). Public service innovation: what messages from the collision of innovation studies research? In: Osborne, S. P. & Brown, L. (eds.). *The Handbook of Innovation in Public Services*. Edward Elgar Publishing Limited, Massachusetts, USA, 72-88.

- Ministério da Justiça. (2014). *Os números da Justiça 2013: Principais Indicadores das Estatísticas da Justiça*. Direção-Geral da Política de Justiça.
- Moore, M. (1995). *Creating Public Value*, Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Moore, M. & Hartley, J. (2008). Innovations in governance. *Public Management Review*, 10(1), 3-20.
- Mustak, M. Jaakkola, E., & Halinen, A. (2013). Customer participation and value creation: a systematic review and research implications. *Managing Service Quality*, 23(4), 341-359.
- Needham, C. (2008). Realising the potential of co-production: negotiating improvements in public services. *Social Policy & Society*, 7(2), 221-231.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company*. New York: Oxford University Press.
- OECD (2005). *Promoting innovation in services*. Paris: OECD.
- Osborne, S. P. (2013). A services-influenced approach to public service innovation? In: Osborne, S. P. & Brown, L. (eds.). *The Handbook of Innovation in Public Services*. Edward Elgar Publishing Limited, Massachussets, USA, 60-71.
- Ostrom, E. (1996). Crossing the great divide: coproduction, synergy, and development. *World Development*, 24(6), 1073-1087.
- Percy, S. L. (1984). Citizen participation in the co-production of urban services. *Urban Affairs Quarterly*, 19(4), 431-446.
- Pestoff, V. (2012). Co-production and third sector social services in Europe: some crucial conceptual issues. In: Pestoff, V., Brandsen, T., & Verschuere, B. (eds.). *New public governance, the third sector and co-production*. London: Routledge.
- Pfeffer, J., & Salancik, G. R. (1978). *The external control of organizations*. New York: Harper & Row.
- Prahalad, C. & Ramaswamy, V. (2000). Co-opting consumer competence. *Harvard Business Review*, 78, 79-87.
- Powell, W. W. (1990). Neither market nor hierarchy: networks forms of organization. *Research in Organizational Behavior*, 12, 295-336.
- Powell, W. W. (1998). Learning from collaboration: knowledge and networks in the biotechnology and pharmaceutical industries. *California Management Review*, 40(3), 227-241.
- Renault, S. R. T. (2005). A reforma do Poder Judiciário sob a ótica do governo federal. *Revista do Serviço Público*, 58(2), 127-135.

- Rosentraub, M. S., & Sharp, E. B. (1981). Consumers as Producers of Social Services: Coproduction and the Level of Social Services. *Southern Review of Public Administration*, 4(4), 502-539.
- Rowley, J., Kupiec-Teahan, B., & Leeming, E. (2007). Customer community and co-creation: a case study. *Marketing Intelligence & Planning*, 25(2), 136-146.
- Sadek, M. T. A. (2004). Poder judiciário: perspectivas de reforma. *Revista Opinião Pública*, 10(1), 01-62, Maio.
- Salerno, M. S., & Kubota, L. C. (2008). Estado e Inovação. In: De Negri, J. A. & Kubota, L. C. (Org.). *Políticas de incentivo à inovação tecnológica no Brasil*. Brasília: IPEA, 13-64.
- Sampieri, R. H., Collado, C. F., & Lucio, P. B. (2006). *Metodologia de Pesquisa*. 3ª Ed. São Paulo: McGraw Hill.
- Saviotti, P. P., & Metcalfe, J. S. (1984). A theoretical approach to the construction of technological output indicators. *Research Policy*, 13, 141-151.
- Schumpeter, J. A. (1982). *A teoria do desenvolvimento econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico*. São Paulo: Abril.
- Sharp, E. B. (1980). Toward a new understanding of urban services and citizen participation: the coproduction concept. *Midwest Review of Public Administration Review*, 40, 240-246.
- Sheth, J. N., & Uslay, C. (2007). Implications of the revised definition of marketing: from exchange to value creation. *Journal of Public Policy and Marketing*, 26(2), 302-307.
- Shim, J. T., Sheu, T. S., Chen, H., Jiang, J. J., & Klein, G. (2010). Coproduction in successful software development projects. *Information and Software Technology*, 52, 1062-1068
- Sica, L. (2006). Bases para o modelo brasileiro de justiça restaurativa. In: Slakmon, C., Machado, M. R., & Bottini, P. C. (orgs.). *Novas direções na governança da justiça e da segurança*. Brasília-DF: Ministério da Justiça.
- Silva, E. B. (2012). *A efetividade da prestação jurisdicional civil a partir da conciliação* (Tese de Doutorado). São Paulo: Universidade de São Paulo – Faculdade de Direito.
- Strokosch, K. (2013). Co-production and innovation in public services: can co-production drive innovation? In: Osborne, S. P. & Brown, L. (eds.). *The Handbook of Innovation in Public Services*. Edward Elgar Publishing Limited, Massachusetts, USA, 375-389.
- Sundbo, J., & Gallouj, F. (1998). Innovation in services. *SI4S Synthesis Paper*, STEP, Oslo.
- Szukuta, K., Pizzicannella, R., & Osimo, D. (2014). Collaborative approaches to public sector innovation: a scoping study. *Telecommunications Policy*, 38, 558-567.
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2012). *Using Multivariate Statistics*. Pearson Education Inc., New Jersey.

- Thomas, T., Ott, J. S., & Liese, H. (2011). Coproduction, participation and satisfaction with rehabilitation services following the 2001 earthquake in Gujarat, India. *International Social Work, 54*(6), 751-766.
- Torring, J. (2013). Collaborative innovation in the public sector. In: Osborne, S. P. & Brown, L. (eds.). *The Handbook of Innovation in Public Services*. Edward Elgar Publishing Limited, Massachussets, USA, 301-316.
- Troye, S. V., & Supphellen, M. (2012). Consumer participation in coproduction: I made it myself effects on consumers' sensory perceptions and evaluations of outcome and input product. *Journal of Marketing, 76*(2), 33-46.
- Vamstad, J. (2012). Co-production and Service Quality: The case of cooperative childcare in Sweden. *Voluntas, 23*, 1173-1188.
- Van de Ven, A., Polley, D., Garud, R., & Venkataraman, S. (2007). *The innovation journey*. Oxford: Oxford University Press.
- Vargas, L. D. (2006). *Julgados de Paz e Mediação: uma nova face da Justiça*. Almedina: Coimbra.
- Vargas, E. R., Bohrer, C. T., Ferreira, L. B., & Moreira, M. F. (2013). A pesquisa sobre inovação em serviços no Brasil: estágio atual, desafios e perspectivas. *Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas, 2*(1), 3-21.
- Vargo, S. L. (2009). Toward a transcending conceptualization of relationship: a service-dominant logic perspective. *Journal of Business & Industrial Marketing, 24*(5/6), 373-379.
- Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2004). Evolving to a new dominant logic for marketing. *Journal of Marketing, 68*, 1-17.
- Verschuere, B., Brandsen, T., & Pestoff, V. (2012). Co-production: the state of the art in research and the future agenda. *Voluntas, 23*, 1083-1101.
- Vieira, L. J. M., & Pinheiro, I. A. (2008). Contribuições do Conselho Nacional de Justiça para a Gestão do Poder Judiciário. *Anais 32º Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração*. Rio de Janeiro, ANPAD.
- Von Hippel, E. (1978). Successful Industrial Products from Customer Ideas. *Journal of Marketing, 42*(1), 39-49.
- Warren, R. (1987). Coproduction, volunteerism, privatization and the public interest. *Journal of Voluntary Action Research, 2*(1), 5-10.
- Warren, R., Harlow, K. S., & Rosentraub, M. S. (1982). Citizen participation in services: Methodological and policy issues in co-production research. *Southwestern Review of Management and Economics, 2*, 41-55.
- Yen, H. R., Wang, W., Wei, C., Hsu, S. H., & Chiu, H. (2012). Service innovation readiness: dimensions and performance outcome. *Decision Support Systems, 53*, 813-824.



Zainuddin, N., Russel-Bennett, R., & Previte, J. (2013). The value of health and wellbeing: an empirical model of value creation in social marketing. *European Journal of Marketing*, 47(9), 1504-1524.

Zeithaml, V. A., Bitner, M. J., & Gremler, D. D. (2008). *Services marketing*. Boston: McGraw-Hill.

## APÊNDICES

### Apêndice A – Modelos Empíricos – Partes Litigantes

Tabela 17

**Regressão logística da variável dependente Resultados do Serviço para o Cidadão – Partes**

Variáveis no modelo	B	Wald	Sig.	Exp(B)	I.C. (95%)
Coprodução	1,290	92,351	0,000	3,633	2,793 - 4,727

R<sup>2</sup>: 0,074 (Nagelkerke) ; Predição do modelo: 68,1%

Fonte: Elaborada pela autora

Tabela 18

**Regressão logística da variável dependente Resultados para a imagem do Poder Judiciário – Partes**

Variáveis no modelo	B	Wald	Sig.	Exp(B)	I.C. (95%)
Competências do prestador do serviço	0,123	4,009	0,045	1,130	1,003 – 1,274
Coprodução	0,796	24,870	0,000	2,217	1,622 – 3,029
Resultados do serviço para o Cidadão	0,693	24,421	0,000	1,999	1,519 – 2,631

R<sup>2</sup>: 0,065 (Nagelkerke) ; Predição do modelo: 84,6%

Fonte: Elaborada pela autora

## Apêndice B – Modelos Empíricos - Advogados

Tabela 19

**Regressão logística da variável dependente Resultados para a imagem do Poder Judiciário – Advogados**

Variáveis no modelo	B	Wald	Sig.	Exp(B)	I.C. (95%)
Resultados para o cidadão	0,851	21,330	0,000	2,342	1,632 – 3,360

R<sup>2</sup> : 0,039 (Nagelkerke) ; Predição do modelo: 72,3%

Fonte: Elaborada pela autora

## ANEXOS

## Anexo A – Questionário de Conciliação Judicial: Partes



TJDFT

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

Segunda Vice-Presidência  
 Núcleo Permanente de Mediação e Conciliação

**CEJUSC-BSB**  
 Centro Judiciário de Solução de Conflitos e Cidadania de Brasília

**PESQUISA DE SATISFAÇÃO**

**CONCILIAÇÃO — PARTES**

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

Conciliador A \_\_\_\_\_

Conciliador B \_\_\_\_\_

Prezado(a) Cidadão(ã),

A *Pesquisa de Satisfação* tem o propósito de avaliar a qualidade do serviço prestado. Conhecer sua opinião sobre o nosso trabalho é muito importante para nós. Os resultados ajudarão a aprimorar nosso serviço para atendê-lo cada vez melhor. Garantimos que manteremos o sigilo quanto à sua identidade e que as informações serão apresentadas em conjunto.

Por favor, responda às questões abaixo:

**FRENTE E VERSO**

Nessa ação você é:

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

### Sobre a conciliação

	Sim	Não	Em parte
Você acredita que a tentativa de acordo foi válida?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Em sua opinião, o resultado da conciliação foi justo?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Você se sentiu pressionado(a) a fechar um acordo?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A conciliação terminou em acordo?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Se não houve acordo, o que você acredita ter gerado o impasse?

---



---

### Satisfação com a conciliação e seus resultados

	Sim	Não	Em parte
Sentiu-se auxiliado(a) pelo conciliador para negociar melhor com a outra parte?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sentiu que participou da construção da solução?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sentiu-se melhor compreendido(a) pela outra parte?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sentiu que compreende melhor a outra parte?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Se necessário, justifique suas respostas:

---

Suas expectativas quanto à sessão de conciliação foram:

- |                                    |   |
|------------------------------------|---|
| <input type="checkbox"/> Superadas | <input type="checkbox"/> Parcialmente atendidas |
| <input type="checkbox"/> Atendidas | <input type="checkbox"/> Não atendidas          |

Assinale o seu nível geral de satisfação com a sessão de conciliação:

Muito satisfeito

Insatisfeito

Satisfeito

Muito insatisfeito

Com a ajuda da escala abaixo, avalie os seguintes aspectos:

<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	N/A
Excelente	Bom	Regular	Ruim	Péssimo	Não se aplica

### Atuação dos conciliadores

Apresentação pessoal (aparência e vestimenta adequada)	5	4	3	2	1	N/A
Apresentação das regras gerais da conciliação	5	4	3	2	1	N/A
Imparcialidade e neutralidade (não julgar nenhuma das partes, não tomar partido)	5	4	3	2	1	N/A
Atenção, zelo e preocupação em atender bem a todos	5	4	3	2	1	N/A
Explicação dos procedimentos seguintes em caso de não haver acordo	5	4	3	2	1	N/A
Esclarecimento de possíveis dúvidas em relação ao acordo	5	4	3	2	1	N/A
Encorajamento à busca de soluções para um consenso	5	4	3	2	1	N/A
Avaliação geral dos conciliadores	5	4	3	2	1	N/A

### Advogados

Auxílio do seu advogado na compreensão do caso e na construção de um acordo	5	4	3	2	1	N/A
---	---	---	---	---	---	-----

### Aspectos gerais

Facilidade de encontrar o local da conciliação	5	4	3	2	1	N/A
Atendimento dado pelos servidores do Tribunal ao chegar no local	5	4	3	2	1	N/A
Tempo de espera para a sessão de conciliação	5	4	3	2	1	N/A
Qualidade do espaço físico para a realização da conciliação	5	4	3	2	1	N/A

### Visão do Poder Judiciário

	Sim	Não	Em parte
A sua imagem do Poder Judiciário melhorou depois da conciliação?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Foi possível ver o Poder Judiciário como um centro de paz?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Foi possível perceber o cuidado do Poder Judiciário com o usuário?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Você tem interesse em ser um conciliador voluntário do Poder Judiciário?

Não  Sim (Envie um e-mail para [conciliadores@tjdft.jus.br](mailto:conciliadores@tjdft.jus.br))

Registre no espaço abaixo elogios, sugestões e críticas sobre a conciliação:

---



---



---

Nome \_\_\_\_\_

E-mail \_\_\_\_\_

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 B – Questionário de Conciliação Judicial: Advogados



**TJDFT**

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

Segunda Vice-Presidência  
Núcleo Permanente de Mediação e Conciliação

**CEJUSC-BSB**  
Centro Judiciário de Solução de Conflitos e Cidadania de Brasília

**PESQUISA DE SATISFAÇÃO**

**CONCILIAÇÃO — ADVOGADOS**

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

Conciliador A \_\_\_\_\_

Conciliador B \_\_\_\_\_

Prezado(a) advogado(a),

A presente *Pesquisa de Satisfação* tem o propósito de avaliar a qualidade do serviço prestado e a satisfação dos usuários com a sessão de conciliação. Solicitamos sua colaboração, pois os resultados ajudarão a aprimorar nosso serviço para atendê-lo cada vez melhor. Garantimos o sigilo quanto à sua identidade e que as informações aqui prestadas serão apresentadas em conjunto.

Por favor, responda às questões abaixo:

**FRENTE E VERSO**

Nessa ação você é:

Advogado do Requerente

Advogado do Requerido

### Sobre a conciliação

	Sim	Não	Em parte
Você acredita que a tentativa de acordo foi válida?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Em sua opinião, o resultado da conciliação foi justo?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Você se sentiu pressionado(a) a fechar um acordo?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A conciliação terminou em acordo?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Se não houve acordo, o que você acredita ter gerado o impasse?

---



---

Quanto ao tempo do processo, de quanto você estima ser a economia processual nessa causa com um acordo em conciliação?

- Até 1 ano
  De 3 a 4 anos  
 De 1 a 2 anos
  De 5 a 6 anos  
 Outro: \_\_\_\_\_

Quanto aos gastos com o processo (serviços advocatícios, custas, etc.), de quanto você estima ser a economia processual nessa causa com um acordo em conciliação?

- Até R\$ 500,00
  De R\$ 2.000,00 a 4.000,00  
 De R\$ 500,00 a 1.000,00
  De R\$ 5.000,00 a 7.000,00  
 Outro: \_\_\_\_\_

Suas expectativas quanto à sessão de conciliação foram:

- Superadas
  Parcialmente atendidas  
 Atendidas
  Não atendidas

Assinale o seu nível geral de satisfação com a sessão de conciliação:

Muito satisfeito

Insatisfeito

Satisfeito

Muito insatisfeito

Com a ajuda da escala abaixo, avalie os seguintes aspectos:

<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	N/A
Excelente	Bom	Regular	Ruim	Péssimo	Não se aplica

### Atuação dos conciliadores

Apresentação pessoal (aparência e vestimenta adequada)	5	4	3	2	1	N/A
Apresentação das regras gerais da conciliação	5	4	3	2	1	N/A
Imparcialidade e neutralidade (não julgar nenhuma das partes, não tomar partido)	5	4	3	2	1	N/A
Atenção, zelo e preocupação em atender bem a todos	5	4	3	2	1	N/A
Explicação dos procedimentos seguintes em caso de não haver acordo	5	4	3	2	1	N/A
Estímulo dado aos advogados a participarem	5	4	3	2	1	N/A
Redação do acordo de forma clara e precisa	5	4	3	2	1	N/A
Avaliação geral dos conciliadores	5	4	3	2	1	N/A

### Aspectos gerais

Facilidade de encontrar o local da conciliação	5	4	3	2	1	N/A
Atendimento dado pelos servidores do Tribunal ao chegar no local	5	4	3	2	1	N/A
Tempo de espera para a sessão de conciliação	5	4	3	2	1	N/A
Qualidade do espaço físico para a realização da conciliação	5	4	3	2	1	N/A

### Visão do Poder Judiciário

	Sim	Não	Em parte
A sua imagem do Poder Judiciário melhorou depois da conciliação?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Foi possível ver o Poder Judiciário como um centro de paz?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Foi possível perceber o cuidado do Poder Judiciário com o usuário?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Você tem interesse em ser um conciliador voluntário do Poder Judiciário?

Não     Sim (Envie um e-mail para [conciliadores@tjdft.jus.br](mailto:conciliadores@tjdft.jus.br))

Registre no espaço abaixo elogios, sugestões e críticas sobre a conciliação:

---



---



---

Nome \_\_\_\_\_

E-mail \_\_\_\_\_

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.