



ESCOLA NACIONAL DE FORMAÇÃO E APERFEIÇOAMENTO DE MAGISTRADOS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO PROFISSIONAL EM DIREITO
ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: DIREITO E PODER JUDICIÁRIO
CURSO DE MESTRADO PROFISSIONAL

RODRIGO MARTINS FARIA

**ECONOMIA COMPORTAMENTAL APLICADA À RESOLUÇÃO CONSENSUAL DE
CONFLITOS: A EXPERIÊNCIA DO TRIBUNAL DE JUSTIÇA DE MINAS GERAIS
NA IMPLEMENTAÇÃO DE NUDGES PARA A MELHORIA QUALITATIVA DAS
SESSÕES DE CONCILIAÇÃO E MEDIAÇÃO**

Brasília-DF

2024

RODRIGO MARTINS FARIA

ECONOMIA COMPORTAMENTAL APLICADA À RESOLUÇÃO CONSENSUAL DE
CONFLITOS: A EXPERIÊNCIA DO TRIBUNAL DE JUSTIÇA DE MINAS GERAIS
NA IMPLEMENTAÇÃO DE NUDGES PARA A MELHORIA QUALITATIVA DA
EXPERIÊNCIA DO USUÁRIO NAS SESSÕES DE CONCILIAÇÃO E MEDIAÇÃO

Dissertação apresentada ao Programa de
Pós-Graduação Profissional em Direito da Escola
Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de
Magistrados, como requisito parcial para obtenção
do título de Mestre em Direito.

Área de concentração: Direito e Poder Judiciário

Orientador: Prof. Dr. Samuel Meira Brasil Jr.

Coorientador: Prof. Dr. Roberto Portugal Bacellar

Brasília-DF

2024

F236e Faria, Rodrigo Martins

Economia comportamental aplicada à resolução consensual de conflitos: a experiência do Tribunal de Justiça de Minas Gerais na implementação de nudges para a melhoria qualitativa das sessões de conciliação e mediação / Rodrigo Martins Faria. – Brasília, 2024.

203 f.

Orientador: Samuel Meira Brasil Júnior
Coorientador: Roberto Portugal Bacellar

Dissertação (Mestrado) – Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados (ENFAM). Programa de Pós-Graduação Profissional em Direito.

1. Resolução de conflitos. 2. Conciliação (Direito) 3. Economia – Comportamento. 3. Nudges. 4. Minas Gerais. Tribunal de Justiça. I. Brasil Júnior, Samuel Meira. II. Bacellar, Roberto Portugal. III. Título.

CDDir: 341.162
CDU: 347.918

RODRIGO MARTINS FARIA

ECONOMIA COMPORTAMENTAL APLICADA À RESOLUÇÃO CONSENSUAL DE
CONFLITOS: A EXPERIÊNCIA DO TRIBUNAL DE JUSTIÇA DE MINAS GERAIS
NA IMPLEMENTAÇÃO DE NUDGES PARA A MELHORIA QUALITATIVA DA
EXPERIÊNCIA DO USUÁRIO NAS SESSÕES DE CONCILIAÇÃO E MEDIAÇÃO

Dissertação apresentada ao Programa de
Pós-Graduação Profissional em Direito da Escola
Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de
Magistrados, como requisito parcial para a
obtenção do título de Mestre em Direito.

Aprovada em: ____/____/____.

COMISSÃO EXAMINADORA

Prof. Dr. Samuel Meira Brasil Jr. (Orientador)

Prof^a. Dr^a. Taís Schilling Ferraz (Examinador)

Prof. Dr. Dierle José Coelho Nunes (Examinador externo)

*“Até você se tornar consciente, o inconsciente irá
dirigir sua vida e você vai chamá-lo de destino.”
(Carl Gustav Jung)*

RESUMO

O presente estudo explora a aplicação de nudges para aprimorar a Política Judiciária Nacional de Tratamento Adequado dos Conflitos de Interesses, focando em projeto do Tribunal de Justiça do Estado de Minas Gerais (TJMG) implantado no Centro Judiciário de Solução de Conflitos e Cidadania (CEJUSC) em Muriaé, Minas Gerais. Inicialmente, o estudo contextualiza a evolução das práticas de resolução consensual de conflitos no Brasil e no mundo, enfatizando a transição de abordagens adversariais para métodos mais qualitativos. O referencial teórico é fundamentado na economia comportamental, particularmente nos conceitos de heurísticas, vieses cognitivos e nudges propostos por Richard Thaler e Cass Sunstein. A pesquisa empírica envolveu um estudo de caso no CEJUSC de Muriaé, analisando o desenvolvimento, a implementação e os resultados do uso dos nudges nas sessões de mediação e conciliação. Os resultados indicaram que, embora os dados quantitativos mostrassem melhorias modestas e inconsistentes, as avaliações qualitativas revelaram melhorias na percepção dos participantes sobre a eficácia das sessões. O estudo conclui que os nudges são instrumentos promissores para contribuir com a melhora qualitativa da resolução consensual de conflitos, oferecendo subsídios para futuras aplicações que busquem a melhoria contínua das práticas judiciais de meios adequados de solução de conflitos.

Palavras-chave: Resolução consensual de conflitos. Economia comportamental. Arquitetura das escolhas. *Nudges*.

ABSTRACT

This study explores the application of nudges to enhance the National Judicial Policy for the Appropriate Treatment of Conflicts of Interest, focusing on a project by the Court of Justice of the State of Minas Gerais (TJMG) implemented at the Judicial Center for Conflict Resolution and Citizenship (CEJUSC) in Muriaé, Minas Gerais. Initially, the study contextualizes the evolution of consensual conflict resolution practices in Brazil and worldwide, emphasizing the transition from adversarial approaches to more qualitative methods. The theoretical framework is grounded in behavioral economics, particularly the concepts of heuristics, cognitive biases, and nudges proposed by Richard Thaler and Cass Sunstein. The empirical research involved a case study at the CEJUSC in Muriaé, analyzing the development, implementation, and outcomes of using nudges in mediation and conciliation sessions. The results indicated that, although the quantitative data showed modest and inconsistent improvements, qualitative assessments revealed improvements in participants' perceptions of session effectiveness. The study concludes that nudges are promising tools for contributing to the qualitative improvement of consensual conflict resolution, providing insights for future applications aimed at the continuous enhancement of judicial practices for appropriate conflict resolution.

Keywords: Consensual conflict resolution. Behavioral economics. Choice architecture. Nudges.

ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Série histórica dos casos pendentes

Figura 2 – Série histórica de casos novos e processos baixados

Figura 3 – Série histórica de casos novos e processos baixados

Figura 4 – Série histórica das despesas do Poder Judiciário

Figura 5 – Série histórica das sentenças e decisões

Figura 6 – Série histórica do índice de conciliação

Figura 7 – Fluxo de funcionamento do SIREC + Acordo do TJRJ

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO
2	RESOLUÇÃO CONSENSUAL DE CONFLITOS
2.1	Política Judiciária Nacional de Solução Adequada de Conflitos de Interesses
2.2	Conciliação em números
2.3	Solução consensual de conflitos em uma perspectiva qualitativa
3	ECONOMIA COMPORTAMENTAL
3.1	Heurísticas e vieses
3.2	<i>Nudges</i> e arquitetura das escolhas
3.3	O Paternalismo Libertário como fundamento ético para o uso de <i>nudges</i> na implementação de políticas públicas
4	ESTUDO DE CASO: USO DE <i>NUDGES</i> NA RESOLUÇÃO CONSENSUAL DE CONFLITOS
4.1	Formulário de pré-sessão de conciliação
4.2	O vídeo institucional
4.3	Formulário de avaliação
4.4	Análise de dados e resultados
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS
	APÊNDICE A - OFICINA DE DESIGN THINKING PARA APRIMORAMENTO DOS ESPAÇOS, ESTRATÉGIAS E FERRAMENTAS DO CEJUSC
	APÊNDICE B - ANÁLISE DE DADOS DE PRODUTIVIDADE DO CEJUSC DE MURIAÉ
	APÊNDICE C - ANÁLISE DOS DADOS DO FORMULÁRIO DE PRÉ-SESSÃO DE CONCILIAÇÃO
	REFERÊNCIAS

1 INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas, tem se intensificado o interesse por estudos que buscam integrar as áreas de economia, psicologia e neurociência, com o propósito de alcançar uma compreensão mais profunda e abrangente do comportamento humano, explorando como esses fatores interagem para influenciar decisões¹. Essas pesquisas demonstram que as pessoas não tomam decisões de maneira estritamente racional, como anteriormente se acreditava. Ao contrário, em diversas situações, as decisões são influenciadas por uma combinação de fatores emocionais, contextuais e cognitivos². Esse cenário desafiou a visão tradicional de racionalidade, sugerindo que a tomada de decisão é um processo complexo e muitas vezes irracional³.

As pessoas são influenciadas por suas memórias, preferências, valores e pelo ambiente em que estão inseridas⁴. Frequentemente, as pessoas recorrem às heurísticas⁵, que são atalhos cognitivos cuja função é permitir a rápida tomada de decisões⁶. No entanto, o uso dessas heurísticas pode levar as pessoas a fazerem escolhas inconscientes e equivocadas, que provavelmente não seriam feitas caso o processo decisório fosse precedido por uma reflexão mais aprofundada. Essas

¹ MAESTRIPIERI, Dario. The Evolution of Interdisciplinary Research on Human Behavior, Brain, and Body. *Adaptive Human Behavior and Physiology*, v. 1, n. 1, p. 1-3, 2015. Disponível em: <http://www.springer.com/40750>. Acesso em: 2 jul. 2024. p. 3

² STRÖMBERG, Per. Integrating Economics with Psychology. Scientific Background on the Sveriges Riksbank Prize in Economic Sciences in Memory of Alfred Nobel 2017. The Royal Swedish Academy of Sciences, 2017. Disponível em: [link do documento]. Acesso em: 2 jul. 2024. p. 5.

³ KAHNEMAN, Daniel. Rápido e devagar: duas formas de pensar. Trad. Cássio de Arantes Leite. Rio de Janeiro: Objetiva, 2012.

⁴ CESAR, Ana Maria Roux Valentini Coelho. Arquitetura da Escolha: Aplicação de *nudges* no Contexto de Utilização do Microcrédito. XLIV ENCONTRO DA ANPAD - EnANPAD 2020 Evento on-line - 16 de outubro de 2020. 2177-2576 versão online.

⁵ Conforme foi tratado no item 3.2, à frente, heurísticas são atalhos mentais que permitem às pessoas resolver problemas e fazer julgamentos de maneira rápida e eficiente.

⁶ “Sob a ótica do processamento da informação para a decisão tem-se adotado o modelo dual para decisão, que aponta dois sistemas distintos: o automático, denominado por Kahneman como sistema 1, no qual as informações são processadas de forma rápida e o sujeito não necessariamente tem consciência dos passos que o levaram à decisão; o racional, denominado Sistema 2, no qual as informações são processadas de forma analítica, demandando algum tempo para análise das alternativas e dos critérios para maximização de resultados (Kahneman, 2012; Camerer, Loewenstein e Prelec, 2005).” (CESAR, Ana Maria Roux Valentini Coelho. Arquitetura da Escolha: Aplicação de Nudges no Contexto de Utilização do Microcrédito. XLIV ENCONTRO DA ANPAD - EnANPAD 2020 Evento on-line - 16 de outubro de 2020. p. 4-5.)

falhas de pensamento, conhecidas como vieses cognitivos⁷, têm o potencial de influenciar o comportamento humano, inclusive na decisão de aceitar ou rejeitar um acordo judicial.

Segundo Thaler e Sunstein *apud* Rocha (2019, p.2⁸):

Thaler e Sunstein (2008) chamam a atenção para diferentes fatores que influenciariam o processo de escolha – sensível a variáveis múltiplas –, como a facilidade para optar por um ou outro curso de ação, a saliência na apresentação de uma dada informação relevante e a conformidade em relação ao grupo social no qual o sujeito se insere. A visão de indivíduo de que partem os economistas comportamentais supõe que a influência sobre situações de escolha é contínua e ubíqua, isto é, trata-se de algo que ocorre a todo momento, e independentemente de planejamento prévio. É esse reconhecimento da sensibilidade do agente a variáveis de contexto – variáveis capazes de afetar a racionalidade na tomada de decisão.

A arquitetura das escolhas⁹, um campo da economia comportamental¹⁰ que analisa a influência do ambiente no processo decisório, propõe os *nudges*¹¹ como uma forma de minimizar os vieses cognitivos decorrentes das heurísticas. Esses *nudges* funcionam como “empurrões” que ajudam as pessoas a fazerem escolhas melhores quando são confrontadas com múltiplas opções.

⁷ Conforme foi tratado no item 3.2, à frente, desvios sistemáticos no processo de tomada de decisão, divergentes, portanto, do que seria considerado mais racional e objetivo em um contexto de pensamento mais reflexivo, ponderado e informado.

⁸ (ROCHA, C. A. A. Nudges e paternalismo libertário: apontamentos sobre questões emergentes. Revista Brasileira de Terapia Comportamental e Cognitiva, 23(1), 1–19. 2021. p 2.

⁹ Conforme será visto no item 3.3, a arquitetura das escolhas investiga como os ambientes influenciam o comportamento das pessoas. Aspectos como a forma como são projetados e construídos e como a apresentação das opções às pessoas são considerados elementos relevantes e influentes no comportamento

¹⁰ A Economia Comportamental é um ramo do conhecimento que estuda os efeitos de fatores psicológicos, cognitivos, emocionais, culturais e sociais nas decisões de indivíduos e instituições e como essas decisões variam daquelas implícitas na teoria econômica clássica. (tradução nossa). Texto no original: “Behavioral Economics is a branch of knowledge that studies the effects of psychological, cognitive, emotional, cultural, and social factors on the decisions of individuals and institutions and how those decisions vary from those implied by classical economic theory.” (ALAM, S. M. Ikhtiar. Behavioral Economics: Concepts, History, and Evolution. Jahangirnagar University, 2022. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/359176852_Behavioral_Economics_Concepts_History_and_Evolution. Acesso em: 2 jul. 2024. p. 1)

¹¹ Conforme foi abordado no item 2.1, *nudges* são pequenas intervenções no ambiente de tomada de decisão que direcionam as pessoas para determinados caminhos, permitindo que eles preservem a liberdade de segui-lo da forma como desejarem.

Embora o uso de *nudges* pelo Poder Público, especialmente na implementação de políticas públicas pelo Poder Executivo¹², já esteja consolidado, a revisão da literatura indica que a aplicação de *nudges* pelo Poder Judiciário ainda é um campo de estudo pouco explorado, especialmente no contexto da solução consensual de conflitos, ao que se propõe analisar, no presente trabalho, a partir de estudo de caso.

Por outro lado, a solução consensual de conflitos no âmbito do Poder Judiciário brasileiro passou por uma evolução ao longo das últimas décadas. Inicialmente, a abordagem era predominantemente *pro forma*, com a realização de audiências de conciliação em mero cumprimento formal da lei, sem muita preocupação com a efetividade e atenção à qualidade das conciliações. Esse cenário começou a se alterar com a instituição da Política Judiciária Nacional de Tratamento Adequado dos Conflitos de Interesses, regulamentada pela Resolução nº 125 do Conselho Nacional de Justiça (CNJ), em 2010¹³. Essa política visou organizar e promover a conciliação e a mediação como métodos principais para a solução consensual de conflitos, buscando uma mudança cultural no Poder Judiciário e na sociedade em relação à resolução de disputas.

Apesar da edição da Resolução nº 125 de 2010, que visava promover métodos adequados de solução de conflitos, na prática, esses métodos foram inicialmente aplicados com o objetivo predominante de reduzir o acúmulo de processos nos tribunais.

Embora esse paradigma venha se alterando, a complexidade e a diversidade dos conflitos exigem que, cada vez mais, a solução adequada vá além da mera quantidade de casos resolvidos. É essencial que o foco esteja também na qualidade dessas resoluções, garantindo-se que os conflitos sejam tratados de

¹² BRESSOUD, Etienne. Aplicando insights comportamentais e nudge em políticas públicas. Apresentação em PowerPoint. BVA Nudge Unit, novembro de 2018. Disponível em: <http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/3652>. Acesso em: 2 jul. 2024 (ENAP Repositório) (ENAP Repositório).

¹³ BRASIL. CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (CNJ). Resolução nº 125, de 9 de setembro de 2010. Dispõe sobre a Política Judiciária Nacional de tratamento adequado dos conflitos de interesses no âmbito do Poder Judiciário e dá outras providências. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/156> Acesso aos 04 mar. 2023.

forma mais eficaz e satisfatória para todas as partes envolvidas. Essa necessidade contínua de inovação e aprimoramento no tratamento dos conflitos destaca a importância de se buscar métodos que melhorem qualitativamente a resolução dos conflitos no Poder Judiciário.

Ao se orientar por essa linha de atuação, o Poder Judiciário se alinha a um dos macrodesafios estabelecidos pelo CNJ para o sexênio 2021-2026, que é a prevenção de litígios e adoção de soluções consensuais para os conflitos¹⁴. Esta abordagem também está em harmonia com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), da Organização das Nações Unidas (ONU), especificamente ao de número 16, que objetiva promover sociedades pacíficas e inclusivas para o desenvolvimento sustentável, proporcionar o acesso à justiça para todos e construir instituições eficazes, responsáveis e inclusivas em todos os níveis¹⁵.

Nesse contexto, surgiu o seguinte problema de pesquisa: o uso de *nudges* pode contribuir como melhoria qualitativa dos instrumentos da Política Judiciária Nacional de Tratamento Adequado dos Conflitos de Interesses?

Em consequência, a hipótese levantada neste trabalho foi de que o uso de *nudges* pode promover uma reflexão mais aprofundada sobre os conflitos e suas possíveis soluções. Essa abordagem, ao influenciar positivamente o comportamento das pessoas, pode contribuir para uma melhoria qualitativa e, eventualmente, também quantitativa dos acordos realizados.

O referencial teórico utilizado nesta dissertação fundamenta-se nos estudos sobre vieses cognitivos iniciados pelos psicólogos Amos Tversky e Daniel Kahneman, que na década de 1970 começaram a investigar os erros no raciocínio humano decorrentes das heurísticas. Eles estruturaram esses estudos em um programa de pesquisa sobre heurísticas e vieses, culminando na obra "Julgamento

¹⁴ BRASIL. CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (CNJ). Resolução nº 325 de 29 de junho de 2020. Dispõe sobre a Estratégia Nacional do Poder Judiciário 2021-2026 e dá outras providências. Diário da Justiça Eletrônico, CNJ, nº 201, p. 2-10, 30 jun. 2020. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/3365>. Acesso em: 2 jul. 2024.

¹⁵ INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA. ODS 16 - Paz, Justiça e Instituições Eficazes. Disponível em: <https://www.ipea.gov.br/ods/ods16.html>. Acesso em: 2 jul. 2024.

sob Incerteza: Heurísticas e Vieses", publicada em 1974¹⁶. Esses estudos exerceram grande influência em diversas áreas científicas, incluindo Psicologia, Direito, Medicina, Economia, Computação, Ciência Forense, Ciência Política e Marketing, e forneceram a base para o desenvolvimento de novas disciplinas, como a economia comportamental.

Para desenvolver o presente trabalho, foi adotada uma abordagem metodológica que combinou tanto pesquisa teórica quanto pesquisa empírica. Em relação à pesquisa teórica, foi realizada revisão bibliográfica exploratória com o objetivo de analisar a literatura sobre meios adequados de resolução de conflitos, economia comportamental, heurísticas e vieses, *nudges* e arquitetura das escolhas.

A pesquisa teórica foi conduzida utilizando-se várias bases de dados acadêmicas, como Google Acadêmico¹⁷, Academia.edu¹⁸, ResearchGate¹⁹, Biblioteca de Teses e Dissertações²⁰, e principalmente a plataforma Consensus²¹, que possui uma base majoritariamente composta por artigos escritos em língua inglesa, o que justifica esta característica na maior parte das citações deste trabalho. Através dessas fontes, buscou-se compreender as teorias fundamentais e as práticas existentes, destacando-se a evolução dos métodos adequados de resolução de conflitos e o papel da economia comportamental na implementação de políticas públicas.

Além disso, foi utilizado o método bola de neve (*snowball*), que consiste em identificar artigos relevantes citados na bibliografia de um artigo principal, e então explorar esses artigos citados para encontrar mais referências relevantes (*backward snowballing*), além da identificação de trabalhos que citaram artigos considerados relevantes (*forward snowballing*), complementar ao primeiro método. A utilização do

¹⁶ TVERSKY, Amos; KAHNEMAN, Daniel. Judgment under Uncertainty: Heuristics and Biases. Science, New Series, v. 185, n. 4157, p. 1124-1131, 27 set. 1974. Disponível em: <http://links.jstor.org/sici?sici=0036-8075%2819740927%293%3A185%3A4157%3C1124%3AJUUHAB%3E2.0.CO%3B2-M>. Acesso em: 2 jul. 2024.

¹⁷ Disponível em: https://scholar.google.com.br/schhp?hl=pt-BR&as_sdt=0,5. Acesso em: 4 jun. 2024

¹⁸ Disponível em: <https://www.academia.edu/>. Acesso em: 4 jun. 2024

¹⁹ Disponível em: <https://www.researchgate.net/>. Acesso em: 4 jun. 2024

²⁰ Disponível em: <https://bdtd.ibict.br/vufind/>. Acesso em: 4 jun. 2024

²¹ Disponível em: <https://consensus.app/search/>. Acesso em: 4 jun. 2024

método bola de neve resultou na identificação de 47 artigos considerados relevantes para o presente trabalho²².

No snowballing, a lista de referências (backward snowballing - BSB) e as citações (forward snowballing - FSB) de artigos relevantes são revisadas para identificar novos artigos, enquanto em uma pesquisa em banco de dados, diferentes bancos de dados são pesquisados usando sequências de pesquisa predefinidas para identificar novos artigos. (tradução nossa)²³

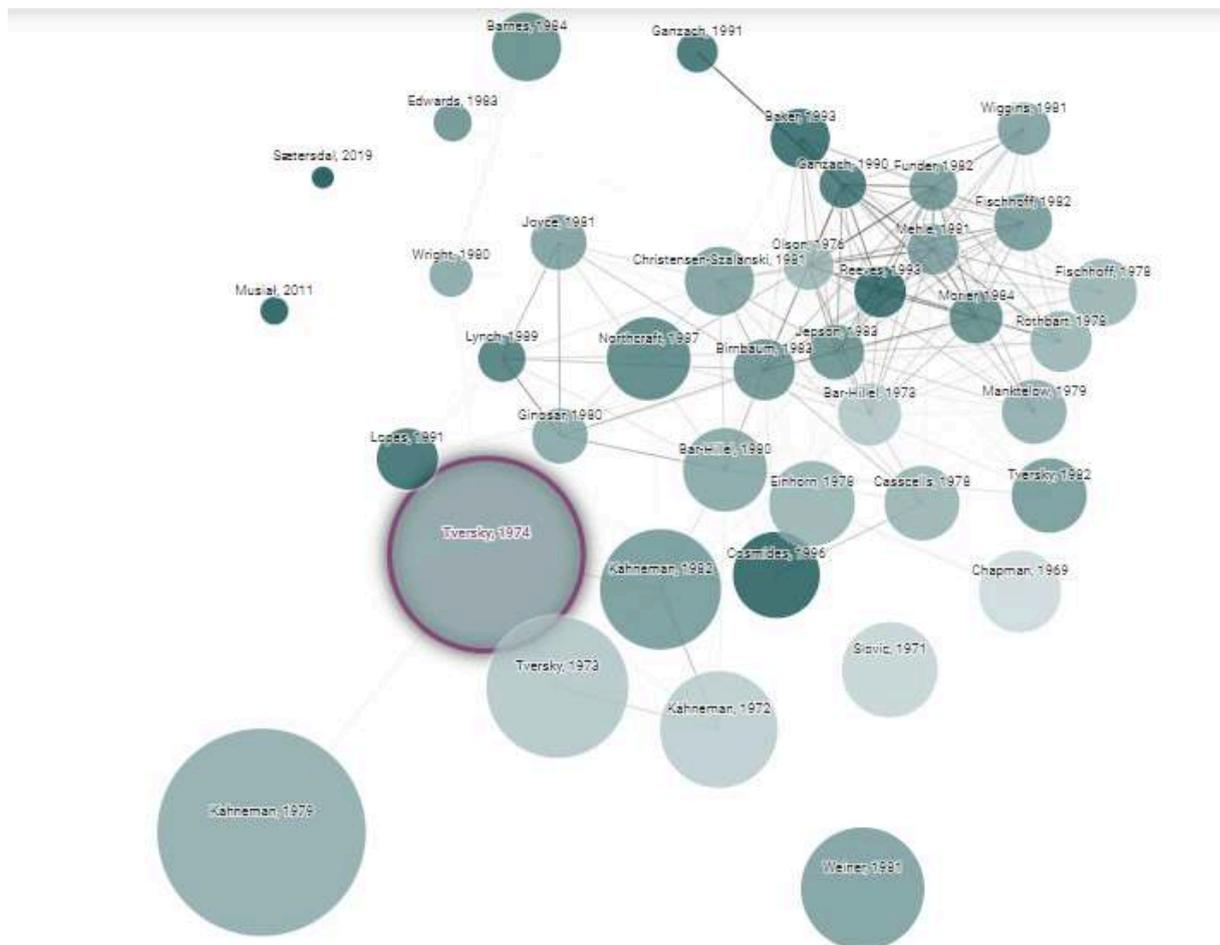
Em relação ao método *forward snowballing*, utilizou-se a plataforma "Connected Papers"²⁴ para mapear as conexões com o referencial teórico "Julgamento sob Incerteza: Heurísticas e Vieses" e alguns outros artigos considerados mais relevantes, facilitando a visualização das relações e influências entre as diversas pesquisas, conforme grafo demonstrado na figura abaixo.

²² Texto no original: ". In snowballing, the reference list (backward snowballing - BSB) and citations (forward snowballing - FSB) of relevant papers are reviewed to identify new papers whereas in a database search, different databases are searched using predefined search strings to identify new papers. Objective: Snowballing has not been in use as extensively as database search. Hence it is important to evaluate its efficiency and reliability when being used as a search strategy in literature studies. Moreover, it is important to compare it to database searches.". (BADAMPUDI, Deepika; WOHLIN, Claes; PETERSEN, Kai. Experiences from using snowballing and database searches in systematic literature studies. In: Proceedings 19th International Conference on Evaluation and Assessment in Software Engineering (EASE 2015), Nanjing, China, April 2015. ACM Press, 2015. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1145/2745802.2745818>. Acesso em: 2 jul. 2024. p. 2)

²³ Texto no original: ". In snowballing, the reference list (backward snowballing - BSB) and citations (forward snowballing - FSB) of relevant papers are reviewed to identify new papers whereas in a database search, different databases are searched using predefined search strings to identify new papers. Objective: Snowballing has not been in use as extensively as database search. Hence it is important to evaluate its efficiency and reliability when being used as a search strategy in literature studies. Moreover, it is important to compare it to database searches.". (BADAMPUDI, Deepika; WOHLIN, Claes; PETERSEN, Kai. Experiences from using snowballing and database searches in systematic literature studies. In: Proceedings 19th International Conference on Evaluation and Assessment in Software Engineering (EASE 2015), Nanjing, China, April 2015. ACM Press, 2015. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1145/2745802.2745818>. Acesso em: 2 jul. 2024. p. 2)

²⁴ Disponível em: <https://www.connectedpapers.com/>. Acesso em: 4 jun. 2024

Figura 1 - grafo bola de neve (forward snowballing) referente ao artigo Julgamento sob Incerteza: Heurísticas e Vieses (KAHNEMAN, TVERSKY, 1974)²⁵



Fonte: Connectedpapers²⁶

²⁵ TVERSKY, Amos; KAHNEMAN, Daniel. Judgment under Uncertainty: Heuristics and Biases. Science, New Series, v. 185, n. 4157, p. 1124-1131, 27 set. 1974. Disponível em: <http://links.jstor.org/sici?sici=0036-8075%2819740927%293%3A185%3A4157%3C1124%3AJUUHAB%3E2.0.CO%3B2-M>. Acesso em: 2 jul. 2024.

²⁶ Disponível em: <https://www.connectedpapers.com/>. Acesso em: 4 jun. 2024

Quanto ao estudo de caso, objeto principal deste trabalho, foi realizada pesquisa empírica focada em um projeto desenvolvido pelo Tribunal de Justiça de Minas Gerais (TJMG), por meio do Centro Judiciário de Solução de Conflitos e Cidadania (CEJUSC) da comarca de Muriaé, Minas Gerais, em parceria com o laboratório de inovação do TJMG (UAILab). Esse projeto consiste na utilização de *nudges* como um instrumento para melhoria dos serviços prestados pelo CEJUSC nas sessões de conciliação e mediação. O objetivo dessa pesquisa empírica foi analisar e descrever a concepção, o desenvolvimento e a aplicação prática do projeto, além de avaliar os resultados quantitativos e qualitativos obtidos até o momento.

Expostos sinteticamente o conceito de economia comportamental, o panorama atual da solução consensual de conflitos no Brasil, além do problema de pesquisa, hipótese, marco teórico e metodologia, passa-se agora a apresentar os capítulos que compõem esta dissertação. Cada capítulo foi desenvolvido com o objetivo de aprofundar a compreensão sobre esses temas e suas interrelações. A seguir, será descrito o conteúdo de cada capítulo, destacando os objetivos, abordagens metodológicas adotadas e as principais conclusões alcançadas.

O Capítulo 2 abordou a resolução consensual de conflitos, contextualizando historicamente a evolução das práticas de conciliação e mediação no Brasil e no mundo. Iniciou-se com uma análise das quatro ondas de reforma no acesso à justiça que ocorreram nos países ocidentais, destacando a trajetória brasileira nesse cenário. A seção 2.1, intitulada "Conciliação em números em uma perspectiva quantitativa", apresentou uma análise estatística detalhada sobre a utilização da conciliação no Brasil. Utilizando dados do CNJ e de outras fontes oficiais, a seção examinou o crescimento no volume de casos conciliados ao longo dos anos, bem como os índices de sucesso dessas iniciativas. O objetivo foi fornecer uma visão sobre o impacto dos Meios Adequados de Solução de Conflitos (MASCs) e sua eficiência como método de resolução de conflitos. A seção 2.2, intitulada "Política Judiciária Nacional de Solução Adequada de Conflitos de Interesses", explorou as diretrizes estabelecidas pelo CNJ para promover a resolução consensual de conflitos no Brasil. Detalhou-se a criação e a implementação da Resolução nº 125 de 2010,

que instituiu a Política Judiciária Nacional de Tratamento Adequado dos Conflitos de Interesses, destacando seus objetivos e estratégias. Além disso, examinou-se a estrutura e o funcionamento dos Centros Judiciários de Solução de Conflitos e Cidadania (CEJUSCs), órgãos responsáveis por operacionalizar essa política dentro do Poder Judiciário.

A seção 2.3, intitulada "Solução consensual de conflitos em uma perspectiva qualitativa", partiu da crítica sobre uma abordagem meramente quantitativa da Política Judiciária Nacional de Tratamento Adequado dos Conflitos de Interesses, demonstrando a necessidade de se priorizar um enfoque de melhoria qualitativa das soluções consensuais de conflitos. Para isso, propôs-se uma abordagem fundamentada na economia comportamental, a partir da hipótese de que a aplicação de nudges no contexto da resolução consensual de conflitos pode contribuir qualitativamente enquanto instrumentos para melhoria dos meios adequados de solução de conflitos.

O Capítulo 3 explorou os fundamentos da economia comportamental e sua aplicação na resolução consensual de conflitos. O capítulo começou com uma introdução ao conceito de racionalidade limitada e ao modo como as decisões são influenciadas por fatores emocionais, contextuais e cognitivos. A seção 3.1, intitulada "Heurísticas e vieses", apresentou uma análise detalhada dos processos cognitivos que afetam a tomada de decisão. Foram explicadas algumas das diferentes heurísticas, mostrando como esses atalhos mentais ajudam a simplificar a complexidade das decisões. A seção 3.1 também destacou os principais vieses cognitivos associados ao uso dessas heurísticas. A seção 3.2, intitulada "Nudges e arquitetura das escolhas", explorou o conceito de *nudges* e de arquitetura das escolhas, fazendo uma análise detalhada dos *nudges* mais aderentes à presente proposta do estudo de caso. A seção 3.3, intitulada "O Paternalismo Libertário como fundamento ético para o uso de nudges na implementação de políticas públicas", examinou o fundamento ético que justifica a aplicação de *nudges* em políticas públicas. A seção começou com uma definição de paternalismo libertário, que propõe intervenções leves para guiar as escolhas das pessoas de maneira a melhorar seu bem-estar, sem restringir sua liberdade de escolha. Foram analisados os argumentos a favor e contra essa abordagem.

O Capítulo 4 foi dedicado ao estudo de caso sobre o uso de *nudges* na resolução consensual de conflitos, focando na experiência do TJMG. Foram detalhados os artefatos criados pelo laboratório de inovação do TJMG para melhorar a eficácia das sessões de conciliação e mediação. A seção 4.1, intitulada "Formulário de pré-sessão de conciliação", descreveu a criação e implementação do formulário utilizado antes das sessões de solução consensual de conflitos promovidas pelo CEJUSC de Muriaé/MG. Este formulário foi projetado para preparar as partes, incentivando a reflexão sobre os pontos de conflito e possíveis soluções. A análise incluiu a estrutura do formulário, os tipos de perguntas utilizadas e a forma como as respostas foram utilizadas para guiar as partes nesse processo de reflexão. A seção 4.2, intitulada "O vídeo institucional", abordou a produção e utilização de um vídeo institucional destinado a informar as partes envolvidas sobre o processo de conciliação e mediação. O vídeo foi utilizado como uma ferramenta para reduzir a ansiedade, esclarecer dúvidas comuns e promover uma atitude mais colaborativa entre os participantes. A seção 4.3, intitulada "Formulário de avaliação", detalhou a criação e utilização de um formulário para avaliar a eficácia do "Formulário de pré-sessão de conciliação" e das sessões de conciliação e mediação. A análise focou na estrutura do formulário e nos tipos de perguntas incluídas. A seção 4.4, intitulada "Análise de dados e resultados do formulário de pré-sessão de conciliação", apresentou uma análise detalhada dos dados quantitativos e qualitativos coletados. Foram examinadas métricas como a taxa de sucesso dos acordos e a satisfação dos participantes. A seção analisou os resultados alcançados, destacando os impactos positivos dos *nudges* na promoção de acordos judiciais e identificando pontos para melhorias futuras. Na seção 4.5, intitulada "Análise de dados e resultados do formulário de avaliação", foram examinadas as respostas ao formulário de avaliação das sessões de conciliação e mediação realizadas no CEJUSC de Muriaé. O objetivo foi avaliar a eficácia das intervenções e melhorias implementadas na solução consensual de conflitos e, de maneira geral, na experiência do usuário em relação à sessão. Um dos resultados satisfatórios foi que todos os respondentes recomendariam a experiência do serviço do CEJUSC para outras pessoas em situações semelhantes, atribuindo a nota máxima (10) na escala

de 1 a 10, um forte indicativo da satisfação geral e da qualidade do serviço prestado pelo CEJUSC.

Por fim, alguns dados e análises foram separados do corpo principal da dissertação e examinados nos Apêndices A e B, devido à sua natureza específica e ao foco distinto do tema do presente trabalho, que se concentra no uso de *nudges* para melhorar a resolução consensual de conflitos. O Apêndice A, intitulado "Oficina de Design Thinking para Aprimoramento dos Espaços, Estratégias e Ferramentas do CEJUSC", detalhou a realização de uma oficina de *design thinking* voltada para a melhoria dos processos e ambientes dos Centros Judiciários de Solução de Conflitos e Cidadania (CEJUSCs). Os resultados da oficina foram documentados e analisados, com foco nas propostas de melhoria para os espaços físicos dos CEJUSCs, nas estratégias de atendimento aos usuários e nas ferramentas utilizadas durante as sessões de conciliação e mediação. O Apêndice B, intitulado "Análise de Dados de Produtividade do CEJUSC de Muriaé", apresentou uma análise dos dados coletados sobre a produtividade das sessões de conciliação e mediação realizadas pelo CEJUSC de Muriaé, em uma perspectiva quantitativa.

2 RESOLUÇÃO CONSENSUAL DE CONFLITOS

No contexto brasileiro, a adoção de métodos autocompositivos foi buscada em diversos diplomas legislativos, desde a primeira Constituição do Império, de 1824²⁷, que “em seu art. 161 dispunha expressamente que ‘sem se fazer constar que se tem intentado o meio da reconciliação, não se começará processo algum’. E o art. 162 estabelecia que ‘para esse fim haverá juiz de paz’”²⁸. Essa prática refletia a influência das ideias iluministas e do constitucionalismo francês, e visava imprimir eficiência ao Poder Judiciário, resolvendo os conflitos de maneira amigável, evitando-se, sempre que possível, a necessidade de uma decisão judicial²⁹.

A conciliação é nossa velha conhecida no Brasil, e desde a Constituição do Império já havia estímulo à sua realização com a determinação de Sua Majestade Imperial de que nenhum processo pudesse ter princípio, sem que primeiro se tivessem intentado os meios de reconciliação (arts. 161 e 162). Ainda que, desde 1824, tivéssemos norma impositiva de obrigatoriedade da tentativa de conciliação e que muitos desdobramentos positivos tenham ocorrido nos anos seguintes, até o Decreto n. 737 de 1850 (primeiro Código Processual elaborado no Brasil), que também normatizou o assunto (art. 23), isso não foi suficiente para estimular a sua realização³⁰.

Trazendo para a contemporaneidade, este objetivo ganhou força na década de 1990, quando diversas reformas legislativas foram implementadas com o objetivo de fomentar a via consensual na resolução de conflitos, aplicando-se tanto ao processo comum quanto aos juizados especiais³¹.

No entanto, apesar das inovações legislativas, e excetuando-se alguns projetos bem-sucedidos no Brasil, a autocomposição continuava sendo vista na prática como uma mera formalidade do sistema. Havia pouca atenção dedicada à capacitação e desenvolvimento de competências específicas dos facilitadores, juízes

²⁷ SILVA, Érica Barbosa e. Conciliação judicial. Brasília: Gazeta Jurídica, 2013. p. 154.

²⁸ WATANABE, Kazuo. A mentalidade e meios alternativos de solução de conflitos. In: GRINOVER, Ada Pellegrini; LAGRASTA NETO, Caetano (coords.). Mediação e gerenciamento do processo: revolução na prestação jurisdicional. São Paulo: Atlas, 2008, p. 7

²⁹ SOUSA, Sebastião de. Da conciliação. São Paulo: Revista Forense, 1950. v. 131. p. 598.

³⁰ BACELLAR, Roberto Portugal. Mediação e Arbitragem. São Paulo: Saraiva, 2012. (Coleção Saberes do Direito, 53). p. 83.

³¹ BACELLAR, Roberto Portugal. Juizados especiais: acertos e desacertos. Revista CEJ, Brasília, n. 13, p. 149-161, jan./abr. 2001. Disponível em: https://bdjur.stj.jus.br/jspui/bitstream/2011/118972/juizados_especiais_acertos_bacellar.pdf. Acesso em: 7 jul. 2024.

e outros profissionais envolvidos na resolução consensual de conflitos. Essa situação demonstra que mudanças legislativas por si só não eram suficientes para se promover as alterações desejadas³².

A conciliação, muitas vezes por ser considerada apenas como uma fase do processo que utiliza o método adversarial na forma heterocompositiva, não tem recebido a atenção devida, e sua realização acaba sendo ato pró-forma, sem qualquer explicação para as partes sobre as reais vantagens da forma autocompositiva e do método consensual. É como se o método consensual (na forma autocompositiva) fosse um simples apêndice do processo conduzido pelo método adversarial (na forma heterocompositiva) – mantendo-se, entretanto, por isso, os mesmos critérios que informam o processo na forma heterocompositiva³³.

A realidade brasileira, caracterizada pela litigiosidade e congestionamento dos tribunais, exigiu uma nova abordagem, focada em dois aspectos fundamentais³⁴. Primeiro, dar vazão ao estoque de demandas que ingressavam no sistema de justiça, por meio da adoção de medidas de redução do estoque de processos, proporcionando uma resposta eficiente para o alto volume de litígios.

Segundo, a implementação de métodos adequados ou complementares para a resolução de disputas, tanto no âmbito judicial quanto extrajudicial, considerados essenciais para aliviar a carga do sistema judiciário³⁵.

O primeiro aspecto (saída da justiça em relação aos conflitos judicializados) foi objeto da primeira preocupação, no Brasil, pelo Conselho Nacional de Justiça (CNJ), que, com a Resolução 70, de 18 de março de 2009, na sua fundamental função de pensar e estabelecer diretrizes ao Poder Judiciário (como um todo), passou a defini-las para dar conta da crescente e abundante demanda existente. Com o estabelecimento de metas de nivelamento, o CNJ exigiu maior produtividade quantitativa dos tribunais e está reduzindo, ano a ano, em percentual significativo, os índices de congestionamento até então existentes. A denominada meta II do

³² BRAGA NETO, Adolfo. Reflexões sobre os Métodos de Resolução de Conflitos: A Mediação e a Justiça no contexto atual brasileiro. *Id on Line Revista de Psicologia*, v. 16, n. 62, p. 103-115, ago. 2022. Disponível em: <http://idonline.emnuvens.com.br/id>. Acesso em: 25 jun. 2024.

³³ BACELLAR, Roberto Portugal. *Mediação e Arbitragem*. São Paulo: Saraiva, 2012. (Coleção Saberes do Direito, 53), p. 89.

³⁴ BACELLAR, Roberto Portugal. *Mediação e Arbitragem*. São Paulo: Saraiva, 2012. (Coleção Saberes do Direito, 53), p. 25.

³⁵ BACELLAR, Roberto Portugal. *Mediação e Arbitragem*. São Paulo: Saraiva, 2012. (Coleção Saberes do Direito, 53), p. 35-36.

CNJ ocupou o cenário da mídia, alinhou ações dos tribunais às diretrizes traçadas e está conseguindo vencer (em todos os segmentos da justiça – estadual e federal, da justiça comum e das justiças especializadas) o estoque de causas antigas, que somavam ao início do programa, em 2009, mais de 70 milhões.³⁶

Nesse contexto, para além da ideia convencional de resolução de conflitos por meio da adjudicação, consolidou-se no Brasil o uso dos “Meios ou Métodos Alternativos de Solução de Conflitos”, que atendem pela sigla MASC, uma referência à correlata sigla ADR (*Alternative Dispute Resolution*) para indicar a resolução alternativa de disputas³⁷. As soluções alternativas utilizam diversos métodos, formas, processos e técnicas aplicadas fora do Poder Judiciário, como negociação, mediação e arbitragem.

As siglas ADR, Masc, RAC e Mescs [...] têm sido utilizadas para expressar, genericamente, todas as possíveis técnicas, formas, métodos e meios de enfrentar o universo complexo dos conflitos. Mais de quarenta formas de ADR se apresentam com variadas características e possíveis modos de aplicação em uma variada gama de situações. Para cada disputa, em particular, existe um método mais apropriado e que atende às necessidades e especificidades do caso (SERPA, 1999). Integram essas tantas técnicas, a negociação, a mediação, a conciliação, a avaliação técnica (neutra por terceiro), o aconselhamento, o ombudsman, a arbitragem, “med-arb” (combinação de mediação e arbitragem).³⁸

Sobre a terminologia “Meios ou Métodos Alternativos de Solução de Conflitos”, que atende pela sigla MASC, uma referência à correlata sigla ADR (*Alternative Dispute Resolution*), Junquillo³⁹ explica que:

(...) o novo paradigma processual exige a compreensão de que o acesso à justiça deve se dar de modo a buscar a melhor maneira (a

³⁶ BACELLAR, Roberto Portugal. *Mediação e Arbitragem*. São Paulo: Saraiva, 2012. (Coleção Saberes do Direito, 53), p. 26.

³⁷ São utilizadas ainda as siglas Mesc a indicar Métodos ou Meios Extrajudiciais de Solução de Conflitos ou controvérsias e RAC a indicar Resolução Alternativa de Conflitos, meios esses sempre caracterizados pela aplicação alternativa, complementar ou paralela às atividades desenvolvidas pelo Poder Judiciário.

³⁸ BACELLAR, Roberto Portugal. *Mediação e Arbitragem*. São Paulo: Saraiva, 2012. (Coleção Saberes do Direito, 53), p. 80.

³⁹ JUNQUILHO, Tainá Aguiar. Resolução *on-line* de conflitos: limites, eficácia e panorama de aplicação no Brasil. *in* NUNES, Dierle et al (org.). *Inteligência artificial e direito processual: Os impactos da virada tecnológica no direito processual*. Salvador: Juspodivm, 2020. p. 185.

mais adequada) de solucionar o conflito. Os métodos autocompositivos seriam, nesse sentido, não uma alternativa à jurisdição, mas a forma mais adequada eleita para o deslinde do conflito.

Com efeito, os Métodos Alternativos de Solução de Conflitos representam uma nova abordagem para resolver litígios, focando em negociações harmoniosas e na pacificação social, em vez do antagonismo tradicional dos processos judiciais⁴⁰. Na visão de Fiss⁴¹ (1984), “o acordo é essa trégua, mais do que uma verdadeira reconciliação, mas parece preferível ao julgamento porque se baseia no consentimento de ambas as partes e evita os custos de um longo julgamento.”.

Conforme ensina Câmara⁴²:

Os métodos consensuais, de que são exemplos a conciliação e a mediação, deverão ser estimulados por todos os profissionais do Direito que atuam no processo, inclusive durante seu curso [...]. É que as soluções consensuais são, muitas vezes, mais adequadas do que a imposição jurisdicional de uma decisão, ainda que esta seja construída democraticamente através de um procedimento em contraditório, com efetiva participação dos interessados. E é fundamental que se busquem soluções adequadas, constitucionalmente legítimas, para os conflitos, soluções estas que muitas vezes deverão ser consensuais.

O primeiro passo nessa direção foi dado em agosto de 2006 pelo Conselho Nacional de Justiça (CNJ), que lançou o “Movimento pela Conciliação”⁴³, um projeto que objetivou criar mecanismos para a efetiva pacificação do conflito real. As linhas de atuação do movimento incluíram a organização dos serviços de conciliação, mediação e outros métodos consensuais de solução de conflitos, capacitação de magistrados, servidores, mediadores e conciliadores, e o desenvolvimento de

⁴⁰ BACELLAR, Roberto Portugal. *Mediação e Arbitragem*. São Paulo: Saraiva, 2012. (Coleção Saberes do Direito, 53)., p 67.

⁴¹ FISS, Owen. *Against settlement*. *The Yale Law Journal*, v. 93, n. 6, p. 1073-1090, 1984. Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/796185>. Acesso em: 2 jul. 2024. p. 1075.

⁴² CÂMARA, Alexandre Freitas. *O novo processo civil brasileiro*. São Paulo: Atlas, 2017, p. 9.

⁴³ CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. *Movimento pela Conciliação*. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/programas-e-aco-es/conciliacao-e-mediacao/movimento-pela-conciliacao/>. Acesso em: 26 jun. 2024.

relações de cooperação entre órgãos públicos e instituições de ensino para promover a cultura da solução pacífica dos conflitos⁴⁴.

Entre as ações do Movimento, destacou-se a criação da “Semana Nacional da Conciliação”, um evento anual que envolve todos os tribunais do país, com a promoção de mutirões e realização de eventos relacionados com a solução consensual de conflitos, através de encontros e debates. A Semana Nacional da Conciliação visou modificar a cultura da litigiosidade e incentivar a busca de soluções consensuais para os conflitos⁴⁵.

Essa trajetória histórica dos métodos alternativos de solução consensual de conflitos no Brasil demonstra o esforço contínuo para implementar métodos autocompositivos como alternativas eficazes à resolução de conflitos, visando reduzir a sobrecarga do Judiciário e promover a pacificação social. Apesar das várias reformas legislativas e iniciativas, como o Movimento pela Conciliação e a Semana Nacional da Conciliação, o desafio sempre foi transformar esses mecanismos em práticas realmente eficazes e integradas ao sistema de justiça.

Nesse contexto, o CNJ deu um passo importante com a edição da Resolução nº 125, em 2010, estabelecendo a Política Judiciária Nacional de Tratamento Adequado dos Conflitos de Interesses⁴⁶, que visou institucionalizar e fortalecer ainda mais essas práticas.

A seguir, exploraremos em detalhes essa política e suas implicações para o sistema judiciário brasileiro.

2.1 Política Judiciária Nacional de Solução Adequada de Conflitos de Interesses

⁴⁴ WATANABE, Kazuo. A mentalidade e meios alternativos de solução de conflitos. In: GRINOVER, Ada Pellegrini; LAGRATA NETO, Caetano (coords.). *Mediação e gerenciamento do processo: revolução na prestação jurisdicional*. São Paulo: Atlas, 2007. p. 1-10. Disponível em: <https://example.com/document.pdf>. Acesso em: 7 jul. 2024. p. 10.

⁴⁵ CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. Movimento pela Conciliação. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/programas-e-acoas/conciliacao-e-mediacao/movimento-pela-conciliacao/>. Acesso em: 26 jun. 2024.

⁴⁶ BRASIL. CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (CNJ). Resolução nº 125, de 9 de setembro de 2010. Dispõe sobre a Política Judiciária Nacional de tratamento adequado dos conflitos de interesses no âmbito do Poder Judiciário e dá outras providências. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/156> Acesso aos 04 mar. 2023.

A partir da implementação da Política Judiciária Nacional de Tratamento Adequado dos Conflitos de Interesses, o CNJ buscou disseminar e incentivar as boas práticas já adotadas por outros tribunais do país, promovendo a organização e uniformização dos serviços de soluções consensuais de resolução de conflitos⁴⁷.

Reforça-se, assim, a ideia de que oferecer uma mera oportunidade formal de acordo não era mais suficiente, passando-se a exigir que a promoção da cultura de pacificação social priorizasse a qualidade dos serviços, com foco na satisfação do usuário⁴⁸. Segundo Bacellar:

O encaminhamento das disputas para o procedimento adequado utiliza um dos princípios básicos que orienta o processo de múltiplas portas: o da adaptabilidade, segundo o qual o procedimento há de afeiçoar-se às peculiaridades de cada litígio.⁴⁹

Conforme disposto no art. 1º da Resolução n.º 125, de 2010, o objetivo da Política Judiciária Nacional de Tratamento Adequado dos Conflitos de Interesses foi “assegurar a todos o direito à solução dos conflitos por meios adequados à sua natureza e peculiaridade”⁵⁰.

A [Política Judiciária Nacional de Solução Adequada de Conflitos de Interesses], instituída por meio da Resolução CNJ nº 125/2010, é uma política pública que tem por escopo fomentar uma transformação de paradigma entre os diversos atores processuais (partes, magistrados, membros do Ministério Público, advogados, defensores públicos e auxiliares da justiça), ultrapassando o modelo centrado na jurisdição (método heterocompositivo e adversarial, cuja decisão dificilmente consegue apaziguar por completo os ânimos das partes) e prestigiando a conciliação e a mediação (métodos autocompositivos e não

⁴⁷ MIRANDA, Vanessa; SALLES, Leila. Mediation and Conciliation as Appropriate Methods of Conflict Resolution (MASCS) for the Promotion of Access to Justice and Culture of Peace. In: Education and New Developments 2019. 2019. p. 366-370. Disponível em: <https://doi.org/10.36315/2019v2end083>. Acesso em: 25 jun. 2024.

⁴⁸ BRAGA NETO, Adolfo. Reflexões sobre os Métodos de Resolução de Conflitos: A Mediação e a Justiça no contexto atual brasileiro. Id on Line Revista de Psicologia, v. 16, n. 62, p. 103-115, ago. 2022. Disponível em: <http://idonline.emnuvens.com.br/id>. Acesso em: 25 jun. 2024. p. 107.

⁴⁹ BACELLAR, Roberto Portugal. Mediação e Arbitragem. São Paulo: Saraiva, 2012. (Coleção Saberes do Direito, 53), p. 80-81.

⁵⁰ BRASIL. CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (CNJ). Resolução nº 125, de 9 de setembro de 2010. Dispõe sobre a Política Judiciária Nacional de tratamento adequado dos conflitos de interesses no âmbito do Poder Judiciário e dá outras providências. Disponível em: <<https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/156>> Acesso aos 04 mar. 2023.

adversariais, em que os próprios indivíduos assumem o papel de protagonistas no tratamento do conflito)⁵¹.

Dessa forma, a adequabilidade passou a ser o critério orientador para a escolha do método de resolução, garantindo-se a aplicação, em cada caso, do mecanismo de solução mais adequado, conforme a sua natureza e particularidades.

Nesse sentido, é importante destacar que a ideia de meios adequados de solução de conflitos passa também pela perspectiva primitiva de solução adjudicada, através da decisão judicial. Segundo Bacellar:

Há uma tendência no Brasil a que os conflitos sejam sempre dirimidos perante o Poder Judiciário pelo método adversarial. O acesso à justiça, sempre considerado do ponto de vista do Estado, foi apenas formal sem nenhuma efetividade. Percebe-se haver uma gama de causas para as quais o Poder Judiciário é necessário, imprescindível e o único caminho adequado para resolvê-las. Para que o sistema judiciário como um todo possa cumprir seu papel com eficiência e em tempo razoável, deve ser reservado ao Poder Judiciário, fundamentalmente, causas mais significativas que exijam o controle da legalidade nos casos de lesão ou ameaça de lesão a direitos. Todas as demais questões relativas a divergências de interesses, ruídos de comunicação, relações convencionais conflituosas, dentre outras, podem encontrar melhor resolução por outros métodos que não aqueles adversariais originados no modelo público tradicional desenvolvido perante o Poder Judiciário.⁵²

No mesmo sentido, Grinover (2016, p. 62), para quem

O estudo do direito processual a partir da análise de um campo específico da realidade social deve determinar a melhor resposta processual para a crise e direito em jogo. Isso significa examinar os conflitos que existem na sociedade, para chegar à tutela processual adequada. E como tutela processual adequada, em última análise, se perfaz por intermédio do procedimento adequado, nesses trabalhos o procedimento assume uma nova dimensão, sendo, ao lado do processo, instrumento para o atendimento da pacificação. Falamos em tutela processual e não em tutela jurisdicional, porque, assim a jurisdição hoje, em nossa visão, não se restringe à estatal e à arbitral

⁵¹ SPENGLER, Fabiana Marion; COSTA, Márcio Dutra da. Análise estatística da efetividade da Semana Nacional da Conciliação Trabalhista. Revista Direitos, trabalho e política social, Cuiabá, v. 9, n. 16, p. 449-466, jan./jun. 2023. p. 453.

⁵² BACELLAR, Roberto Portugal. Mediação e Arbitragem. São Paulo: Saraiva, 2012. (Coleção Saberes do Direito, 53), p. 51-52.

– abrangendo os meios consensuais de solução de conflitos - ela é sobretudo garantia do acesso à justiça. Enquanto o processo administrativo em contraditório - embora não jurisdicional – tem natureza processual e também é instrumental à solução de conflitos, mas não tem a ver com o acesso à justiça. Nele há processo, mas não há jurisdição. Além da utilização da justiça estatal, os conflitos podem ser solucionados pela justiça arbitral e pela justiça conciliativa. Todas elas se apresentam como meios adequados para solução de cada conflito.

Na implementação da Política Judiciária Nacional de Tratamento Adequado dos Conflitos de Interesses, a Resolução n.º 125, de 2010, o CNJ estabeleceu a obrigatoriedade de os tribunais criarem os Centros Judiciários de Solução de Conflitos e Cidadania (CEJUSCs), com competência para implementar ações de solução consensual de conflitos, entre elas, a de promover as sessões e audiências de conciliação e mediação, presididas pelos conciliadores e mediadores. A regra, prevista no art. 8^o⁵³ da Resolução, foi replicada no art. 165⁵⁴ do Código de Processo Civil e também no art. 24⁵⁵ da Lei de Mediação (Lei 13.140, de 2015⁵⁶).

Fundamental ressaltar que a racionalização advinda do sistema de meios alternativos de resolução de conflitos foi estabelecido como prioritário pelo Código de Processo Civil de 2015⁵⁷, ao prever em seu art. 3º que “o Estado promoverá, sempre que possível, a solução consensual dos conflitos”⁵⁸, bem assim que “a conciliação, a mediação e outros métodos de solução consensual de conflitos

⁵³ Art. 8º Os tribunais deverão criar os Centros Judiciários de Solução de Conflitos e Cidadania (Centros ou Cejuscs), unidades do Poder Judiciário, preferencialmente, responsáveis pela realização ou gestão das sessões e audiências de conciliação e mediação que estejam a cargo de conciliadores e mediadores, bem como pelo atendimento e orientação ao cidadão.

⁵⁴ Art. 165. Os tribunais criarão centros judiciários de solução consensual de conflitos, responsáveis pela realização de sessões e audiências de conciliação e mediação e pelo desenvolvimento de programas destinados a auxiliar, orientar e estimular a autocomposição.

⁵⁵ Art. 24. Os tribunais criarão centros judiciários de solução consensual de conflitos, responsáveis pela realização de sessões e audiências de conciliação e mediação, pré-processuais e processuais, e pelo desenvolvimento de programas destinados a auxiliar, orientar e estimular a autocomposição.

⁵⁶ Dispõe sobre a mediação entre particulares como meio de solução de controvérsias e sobre a autocomposição de conflitos no âmbito da administração pública; altera a Lei nº 9.469, de 10 de julho de 1997, e o Decreto nº 70.235, de 6 de março de 1972; e revoga o § 2º do art. 6º da Lei nº 9.469, de 10 de julho de 1997.

⁵⁷ Art. 1º [...] § 3º A conciliação, a mediação e outros métodos de solução consensual de conflitos deverão ser estimulados por juízes, advogados, defensores públicos e membros do Ministério Público, inclusive no curso do processo judicial.

⁵⁸ Art. 3º Não se excluirá da apreciação jurisdicional ameaça ou lesão a direito. [...] §2º O Estado promoverá, sempre que possível, a solução consensual dos conflitos.

deverão ser estimulados por juízes, advogados, defensores públicos e membros do Ministério Público, inclusive no curso do processo judicial”⁵⁹.

A ideia é a de que cada unidade concentre a realização das sessões de conciliação e mediação (processual e pré-processual) e trabalhe no atendimento e orientação ao cidadão, para o que o Centro deverá conter os seguintes setores: a) setor de solução de conflitos processual, ao qual caberá recepcionar processos já distribuídos – encaminhados ao Centro pelos magistrados – e após, obtido ou não o acordo, determinar sua restituição ao órgão de origem para extinção ou prosseguimento dos trâmites processuais normais; b) setor de solução de conflitos pré-processual, o qual poderá, informalmente e sem distribuição, recepcionar – por servidor devidamente treinado – pretensões que versem sobre direitos disponíveis em matéria cível, de família, previdenciária e da competência dos Juizados Especiais. Não há redução a termo e convida-se, por qualquer meio hábil de comunicação, a parte contrária para comparecer ao Centro; c) setor de cidadania, o qual prestará serviços de informação, orientação jurídica, emissão de documentos, serviços psicológicos, de assistência social, dentre outros.⁶⁰

Dessa forma, os CEJUSCs passaram a ser uma nova porta de acesso à justiça, propondo a prestação de um serviço qualificado de meios alternativos de solução de conflitos pré-processuais e processuais, estes tanto na fase do art. 334 do CPC, como também em qualquer outro momento processual em que houver a possibilidade de realização de acordo entre as partes.

2.2 Conciliação em números

Richard Susskind⁶¹, ao examinar o panorama da litigiosidade no contexto global — a partir da percepção do aumento de demandas judiciais nas cortes de justiça, considerados os 193 países do mundo, dá enfoque particular à situação do Brasil quando o identifica como um exemplo de litigiosidade. O autor alerta para a primeira posição ocupada pelo Brasil no cenário mundial, uma distinção que

⁵⁹ Art. 3º Não se excluirá da apreciação jurisdicional ameaça ou lesão a direito. [...] §3º A conciliação, a mediação e outros métodos de solução consensual de conflitos deverão ser estimulados por juízes, advogados, defensores públicos e membros do Ministério Público, inclusive no curso do processo judicial.

⁶⁰ BACELLAR, Roberto Portugal. Mediação e Arbitragem. São Paulo: Saraiva, 2012. (Coleção Saberes do Direito, 53)., p. 72.

⁶¹ SUSSKIND, Richard. Online courts and the future of justice. USA: Oxford. 2019.p. 18.

sublinha a singularidade da situação brasileira em comparação com os sistemas judiciários dos demais países.

Mesmo tendo permanecido enclausurado e pouco receptivo ao relacionamento mais próximo com a sociedade durante muitos anos, o Poder Judiciário encontra-se abarrotado de processos, o que compromete sua legitimação e sustentabilidade como órgão oficial de resolução de conflitos. Mais de 25 milhões de causas novas são registradas anualmente em todos os seus órgãos e segmentos (Justiça Estadual, Federal, do Trabalho). Em face da judicialização, deslocou-se a preocupação do acesso à justiça para a saída da justiça de maneira adequada, não qualquer forma de extinguir processos (matar processos) – sem resolução do conflito (BACELLAR, 2003)⁶².

Essa conclusão é corroborada pelo relatório Justiça em Números de 2024, publicado pelo CNJ, com base em dados de 2023. O documento apresenta uma análise detalhada, registrando um aumento de 9,4% no número de novos casos por mil habitantes em comparação a 2022, alcançando o maior nível da série histórica, com um volume total de 35,3 milhões⁶³.

Em 2023, a Justiça também julgou 33,2 milhões de processos, a maior quantidade da série histórica, representando um aumento de 11,3% em relação a 2022 e de 40,3% no acumulado dos últimos 14 anos⁶⁴. Pela primeira vez na história, o acervo de processos em tramitação no sistema de justiça brasileiro ultrapassou a marca de 80 milhões⁶⁵.

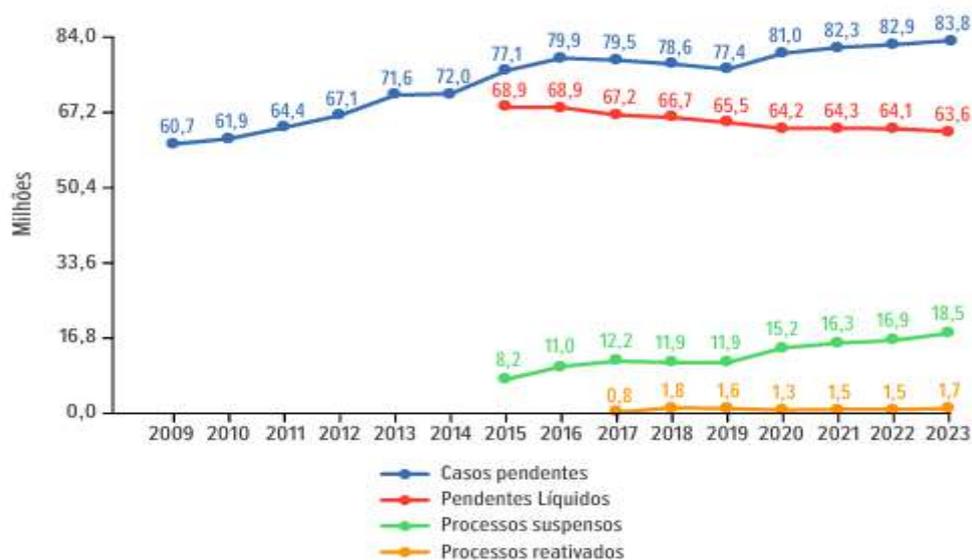
⁶² BACELLAR, Roberto Portugal. *Mediação e Arbitragem*. São Paulo: Saraiva, 2012. (Coleção Saberes do Direito, 53)., p. 41.

⁶³ JUSTIÇA, Conselho Nacional de. **Justiça em números 2024**. Brasília, DF: Conselho Nacional de Justiça, 2024. p. 144.

⁶⁴ JUSTIÇA, Conselho Nacional de. **Justiça em números 2024**. Brasília, DF: Conselho Nacional de Justiça, 2024. p. 18

⁶⁵ JUSTIÇA, Conselho Nacional de. **Justiça em números 2024**. Brasília, DF: Conselho Nacional de Justiça, 2024, p. 139.

Gráfico 1 - Série histórica dos casos pendentes

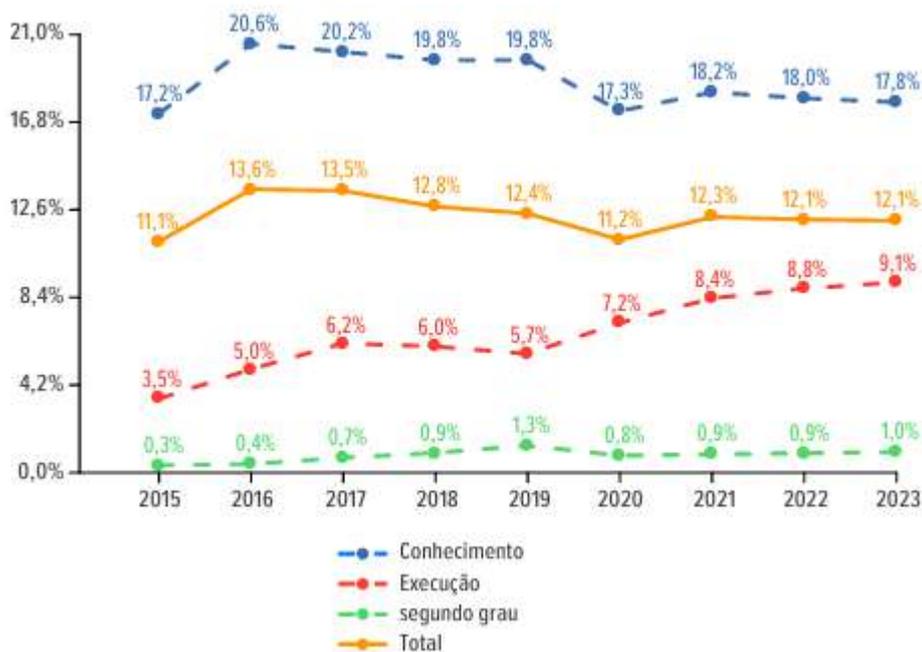


Fonte: CNJ⁶⁶

Em relação à solução consensual de conflitos, a análise dos dados aponta que a variação do indicador utilizado pelo CNJ ao longo da série histórica, chamado “índice de conciliação”, não foi significativa. Especificamente, no ano de 2023, a média geral do índice de conciliação manteve-se estável em 12,1%, quando comparado ao ano anterior.

Gráfico 2 - Série histórica do índice de conciliação

⁶⁶ JUSTIÇA, Conselho Nacional de. **Justiça em números 2024**. Brasília, DF: Conselho Nacional de Justiça, 2024, p. 96.



Fonte: CNJ⁶⁷

Considerando-se toda a série histórica, nota-se que somente no recorte compreendido entre o ano de 2015 e o ano de 2016 é que houve incremento dos índices de conciliação em todos os indicadores analisados (conhecimento, execução, segundo grau e média total), possivelmente em razão da vigência do Código de Processo Civil (CPC), a partir de março de 2016, que tornou obrigatória a realização de audiência prévia de conciliação e mediação. Nos demais anos, de 2016 até o ano de 2023, o índice de conciliação se manteve praticamente estável.

O CNJ, desde a sua criação, tem utilizado os meios adequados de solução consensual de conflitos como ferramentas para a redução do acervo processual, adotando uma visão quantitativa da litigiosidade. Nesse contexto, com a Política Nacional de Tratamento Adequado dos Conflitos de Interesses, houve uma tendência a priorizar os meios consensuais de resolução de conflitos, especialmente a conciliação e a mediação, como instrumentos estratégicos para a redução do acervo processual.

Nesse sentido, observe-se que a Portaria n. 91, de 2023⁶⁸, que regulamenta a

⁶⁷ BRASIL. Conselho Nacional de Justiça (CNJ). Justiça em Números 2024. Brasília: CNJ, 2024. 448 p. Disponível em: <https://justica-em-numeros.cnj.jus.br/>. Acesso em: 2 jul. 2024. p. 253. Figura 140.

⁶⁸ CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. Portaria nº 91 de 03 de abril de 2023. Regulamenta a XIV Edição do Prêmio Conciliar é Legal e a XVIII Semana Nacional da Conciliação, no ano de 2023.

edição 2023 do “Prêmio Conciliar é Legal”, possui, entre os seus critérios, que o tribunal esteja entre os mais bem posicionados no Índice de Composição de Conflitos (ICoC), dentro do respectivo segmento da Justiça. Ocorre que o ICoC utiliza critérios baseados em uma média ponderada de indicadores⁶⁹ que priorizam a produtividade, em termos quantitativos, em detrimento de uma abordagem que estimule uma abordagem qualitativa dos métodos adequados de solução de conflitos.

Com efeito, o enfoque do CNJ, ao regulamentar um dos instrumentos da Política Nacional de Tratamento Adequado dos Conflitos de Interesses, que é o “Prêmio Conciliar é Legal”, talvez não mais em caráter de prioridade, mas ainda continua tendo os meios adequados de resolução de conflitos como ferramentas de produtividade, com o objetivo de reduzir o estoque de processos nos tribunais.

Embora esse paradigma venha se alterando, a complexidade e a diversidade dos conflitos exigem que, cada vez mais, a solução adequada vá além da mera quantidade de casos resolvidos. É essencial que o foco esteja também, ou mesmo principalmente, na qualidade das resoluções, garantindo-se que os conflitos sejam tratados de forma eficaz e satisfatória para todas as partes envolvidas.

Diário da Justiça Eletrônico, CNJ, nº 71, p. 17-24, 12 abr. 2023. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/5028>. Acesso em: 2 jul. 2024.

⁶⁹ Nos termos do art. 19 da Portaria n. 91, de 2023, do CNJ, que regulamenta a edição 2023 do Prêmio Conciliar é Legal, o Índice de Composição de Conflitos (ICoC) é calculado com base nos seguintes critérios: a) quantidade total de audiências de conciliação e mediação realizadas na fase pré-processual e na fase de conhecimento, comparada à soma de procedimentos pré-processuais rea) quantidade total de audiências de conciliação e mediação realizadas na fase pré-processual e na fase de conhecimento, comparada à soma de procedimentos pré-processuais recebidos e de novos casos de conhecimento não criminais; b) quantidade total de processos com sentenças e decisões terminativas que homologam acordo, comparada ao total de audiências de conciliação e mediação, considerando os procedimentos pré-processuais e os processos de conhecimento não criminais; c) quantidade total de processos com sentenças e decisões terminativas que homologam acordo, comparada ao total de processos com sentenças e decisões terminativas, considerando os processos de conhecimento não criminais de primeiro grau e juizados especiais; d) quantidade total de processos com sentenças e decisões terminativas que homologam acordo, comparada ao total de processos com sentenças e decisões terminativas, considerando os processos de conhecimento não criminais de segundo grau e de turmas recursais; e) quantidade total de processos com transação penal ou composição civil dos danos na classe Termo Circunstanciado, comparada ao total de processos com sentenças e decisões terminativas de conhecimento criminais nos juizados especiais; f) quantidade total de processos com sentenças de execução de títulos executivos extrajudiciais não fiscais que homologam acordo, comparada ao total de processos com sentenças de execução de títulos executivos extrajudiciais não fiscais; g) quantidade total de processos não criminais com sentenças em execução judicial ou em cumprimento de sentença que homologam acordo, comparada ao total de processos não criminais com sentenças em execução judicial ou em cumprimento de sentença

2.3 A solução consensual de conflitos em uma perspectiva qualitativa

A partir da criação da Política Nacional de Tratamento Adequado dos Conflitos de Interesses, e sobretudo com a consolidação desse movimento na incorporação do modelo ao CPC, o acesso à justiça estabeleceu-se no sistema jurídico brasileiro como uma proposta muito além de um mero acesso formal. Trata-se do paradigma do acesso a uma ordem jurídica justa.

Conforme explica Watanabe:

O princípio de acesso à justiça, inscrito no n. XXXV do art. 5º da Constituição Federal, não assegura apenas acesso formal aos órgãos judiciários, e sim um acesso qualificado que propicie aos indivíduos o acesso à ordem jurídica justa, exigindo a correta organização não somente dos órgãos judiciários para oferecimento à população de todos os mecanismos adequados para a solução dos conflitos. Também é necessário que, na esfera extrajudicial, haja a organização e o oferecimento dos serviços de solução adequada de controvérsias. A Justiça é obra coletiva.⁷⁰

Com essa nova perspectiva, o sistema jurídico brasileiro adotou o modelo Múltiplas Portas (*Multidoor Courthouse*). O modelo *Multidoor Courthouse*, ou tribunal multiportas, em tradução livre, foi concebido por Frank Sander, da Universidade de Harvard, durante apresentação na *Pound Conference*, em abril de 1976. A *Pound Conference* foi um fórum de discussão convocado pelo presidente da Suprema Corte dos Estados Unidos com o objetivo de discutir de maneira aprofundada os desafios enfrentados na administração do sistema de justiça norte-americano⁷¹.

Nesse contexto, Sander apresentou o modelo *Multidoor Courthouse* como uma nova abordagem para solução de litígios. Sua proposta consistia em oferecer às partes envolvidas em disputas um conjunto diversificado de opções para a resolução de conflitos, indo além do modelo tradicional de resolução adjudicada. Essas opções incluíam a mediação, a arbitragem, a negociação e outros métodos de resolução de conflitos.

⁷⁰ WATANABE, Kazuo. Acesso à Ordem Jurídica Justa (conceito atualizado de acesso à Justiça) Processos Coletivos e Outros Estudos. Belo Horizonte: Del Rey, 2019, p. 112.

⁷¹ SALES, Lilia Maia de Moraes; SOUSA, Mariana Almeida de. O Sistema de Múltiplas Portas e o Judiciário Brasileiro. Direitos Fundamentais & Justiça, v. 5, n. 16, p. 204-220, jul./set. 2011. Disponível em: <http://www.revistadfjustica.com.br/>. Acesso em: 25 jun. 2024. p. 1.

Conforme explicam Sales e Sousa:

Frank Sander expôs, então, a ideia de se introduzir no âmbito do Poder Judiciário americano mecanismos múltiplos de resolução de conflitos por meio de métodos alternativos. Estes poderiam ser aproveitados durante o curso do processo ou mesmo antes do ajuizamento de uma ação judicial. O modelo idealizado por Frank Sander, denominado de Multidoor Courthouse System – Sistema das Múltiplas Portas, tinha como fulcro central oferecer soluções mais congruentes às peculiaridades de cada demanda, de forma mais efetiva, célere e de custeio razoável. Esse sistema consiste em disponibilizar vários mecanismos de solução de conflitos para os processos trazidos ao Judiciário. O conceito tem a premissa da noção de que há vantagens e desvantagens em cada caso específico ao usar um ou outro processo de resolução de disputas, sendo que a existência de várias possibilidades é a situação ideal.⁷²

A Escola de Harvard, também denominada escola de mediação linear ou tradicional/clássica, propõe uma abordagem de negociação baseada em princípios. O processo é estruturado em etapas (preparação, apresentação, exploração e negociação), cujo objetivo principal é restabelecer a comunicação entre as partes, a fim de se buscar um acordo que atenda às necessidades de ambos os lados. Esse modelo valoriza uma abordagem de solução consensual baseada na clareza, organização e na resolução pragmática dos conflitos⁷³.

A abordagem Tradicional-Linear da mediação tem raízes no Projeto de Negociação de Harvard (Program on Negotiation – PON), um centro de pesquisa interdisciplinar sobre negociação criado em 1979, na Universidade norte-americana de Harvard, liderado por Roger Fisher. O projeto foi idealizado com a missão de investigar e aprimorar as resoluções de conflitos. Inicialmente os estudos eram direcionados para as divergências ligadas ao campo organizacional e, em seguida, ampliou-se a esfera de atuação para todas as categorias de conflitos, podendo envolver pessoas, famílias, empresas, organizações nacionais ou estrangeiras. Por meio da interdisciplinaridade, o projeto possui influências do direito, dos negócios, da psicologia, economia, antropologia, artes e educação,

⁷² SALES, Lilia Maia de Moraes; SOUSA, Mariana Almeida de. O Sistema de Múltiplas Portas e o Judiciário Brasileiro. *Direitos Fundamentais & Justiça*, v. 5, n. 16, p. 204-220, jul./set. 2011. Disponível em: <http://www.revistadfjustica.com.br/>. Acesso em: 25 jun. 2024. p. 4.

⁷³ BACELLAR, Roberto Portugal. *Mediação e Arbitragem*. São Paulo: Saraiva, 2012. (Coleção Saberes do Direito, 53), p. 110.

proporcionando aos seus membros melhor domínio e entendimento sobre as negociações.⁷⁴

Para Fisher e Ury⁷⁵, a Escola de Harvard propõe uma abordagem de negociação para solução consensual de conflitos baseada em quatro princípios. Primeiro, separar as pessoas do problema para evitar questões pessoais que interferem na negociação, focando-se na empatia e comunicação clara. Segundo, foco nos interesses subjacentes, por meio das quais é possível encontrar soluções que atendam às necessidades de ambas as partes. Terceiro: criar várias opções que contemplem ganhos mútuos. Quarto e último, usar critérios objetivos, como padrões ou precedentes, evitando que a negociação se torne uma batalha de egos⁷⁶.

Segundo Fiss⁷⁷:

Em seus estudos, os precursores do método linear observaram que o ser humano naturalmente se esforça para garantir sucesso através da barganha posicional. Isto é, considerando que cada parte possui seus próprios interesses e suas posições perante o conflito, devem lutar para fazer o mínimo de concessões possível para se chegar a um consenso e, assim, produzir um acordo minimamente satisfatório. Contudo, ensinam que a negociação por posições não é o método mais adequado para conquistar uma solução razoável, pois é um processo desgastante e lento no qual os negociadores estão preocupados em defender e reafirmar seu ponto de vista ao invés de buscar soluções que estejam compatíveis com os interesses de todos. Com isso, nota-se que “à medida que se presta maior atenção às posições, menos atenção é voltada para o atendimento dos interesses subjacentes das partes”, o que estimula a produção de acordos insensatos (FISHER, URY, PATTON, 2005, p.23).

⁷⁴ SOUZA, Júlia Lima Tavares de. Escolas de mediação: diferentes abordagens direcionadas à pacificação social. *Isagoge*, Rio de Janeiro, v. 1, n. 3, p. 44-66, 2021. Disponível em: <https://www.isagoge.example.com>. Acesso em: 6 jul. 2024, p. 50.

⁷⁵ FISHER, Roger; URY, William; PATTON, Bruce. Como chegar ao sim: negociar acordos sem fazer concessões. Tradução de Rachel Agavino. Revisada e Atualizada. Rio de Janeiro: Sextante, 2018. 224 p.

⁷⁶ HARTNETT, Robert J. Principled negotiation – The Harvard approach – Fisher & Ury. EBS, 2013. Disponível em: <https://www.atlas101.ca/pm/concepts/fisher-and-urys-four-principles-of-negotiation/>. Acesso em: 6 jul. 2024.

⁷⁷ FISS, Owen M. Against Settlement. *The Yale Law Journal*, v. 93, n. 6, p. 1073-1090, May 1984. Disponível em: https://bdjur.stj.jus.br/jspui/bitstream/2011/118972/juizados_especiais_acertos_bacellar.pdf. Acesso em: 7 jul. 2024, p. 1.073.

Como se observa, a proposta de uma Justiça Multiportas instituída pela Política Judiciária Nacional de Tratamento Adequado dos Conflitos de Interesses, tal como importada do modelo *Multidoor Courthouse* estadunidense, com origem na Escola de Harvard, não visa somente incentivar a realização de acordos, tendo em vista que um acordo formal pode não significar a solução adequada do conflito. A natureza multifacetada dos conflitos possui outras dimensões de natureza cultural, social, econômica e psicológica, sendo a judicialização apenas umas dessas facetas.

Em um relatório recente para os Supervisores de Harvard, Derek Bok pediu uma nova direção na educação jurídica. Ele criticou "a inclinação familiar no currículo de direito para preparar os estudantes para o combate legal" e pediu que as escolas de direito treinassem seus alunos "para as artes mais gentis da reconciliação e acomodação". Bok buscou redirecionar nossa atenção dos tribunais para "novos mecanismos voluntários" para resolver disputas, ecoando temas há muito associados ao Chefe de Justiça, que se tornaram um ponto de convergência para a ordem dos advogados organizada e a fonte de um novo movimento na lei, conhecido como ADR (Resolução Alternativa de Disputas). Este movimento promete reduzir a quantidade de litígios iniciados, com propostas voltadas para a negociação e mediação antes da instauração de processos. No entanto, o interesse pelas "artes gentis" não se limita a essa fase, estendendo-se também aos litígios em andamento.

Quando um juiz decide a causa pelo modelo tradicional da adjudicação, há resolução somente da lide processual, ou seja, da demanda posta na ação judicial, sem que isso necessariamente solucione a lide sociológica (BACELLAR, 2011, p. 73). No mesmo sentido, Azevedo (2009, p. 33) explica que "[...] ao tratar exclusivamente daqueles interesses juridicamente tutelados, exclui aspectos do conflito que são possivelmente tão importantes quanto ou até mais relevantes do que aqueles juridicamente tutelados".

Analisando apenas os limites da lide processual, na maioria das vezes não há satisfação dos verdadeiros interesses do jurisdicionado, interesses esses que muitas vezes fazem parte da relação originária muito mais do que da relação litigiosa. Em outras palavras, pode-se dizer que somente a resolução integral do conflito, analisando todos os componentes da relação originária, como um todo (lide processual + lide sociológica), conduz à pacificação social. Não basta (nossa posição) resolver a lide processual – aquilo que é levado pelos

advogados no processo – se os verdadeiros interesses que motivaram as partes a litigar não forem identificados e resolvidos.⁷⁸

A par das diversas formas adequadas de solução de conflitos, torna-se essencial a busca por novas abordagens, para uma prestação jurisdicional qualitativamente mais eficaz, sempre na perspectiva de contribuir para o ideal de uma justiça cada vez melhor a ser prestada para o cidadão.

Essa mudança de paradigma reflete a compreensão de que a justiça não se limita apenas ao julgamento de casos, mas também abrange a promoção ativa da resolução de conflitos. Assim, o sistema de justiça brasileiro se alinha com as melhores práticas internacionais ao adotar abordagens que buscam atender de forma mais completa as necessidades das partes.

Conforme ensina Bacellar:

Os psicólogos, há alguns anos, trabalham no estudo de técnicas que, segundo suas concepções, definem o que seja o conflito e indicam quais as formas de melhor adequá-lo. Por parte dos profissionais do direito, parece imprescindível a assimilação de novas ideias aplicáveis à solução de conflitos⁷⁹.

Ao se orientar por essa linha de atuação, o Poder Judiciário prestigia um dos macrodesafios estabelecidos pelo CNJ para o sexênio 2021-2026, que é a prevenção de litígios e adoção de soluções consensuais para os conflitos⁸⁰. Esta abordagem também está em harmonia com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), da Organização das Nações Unidas (ONU), especificamente ao de número 16, que objetiva promover sociedades pacíficas e inclusivas para o desenvolvimento sustentável, proporcionar o acesso à justiça para todos e construir instituições eficazes, responsáveis e inclusivas em todos os níveis⁸¹.

⁷⁸ BACELLAR, Roberto Portugal. O conflito e a sua fragmentação em lide decidível. In: LUNARDI, Fabrício Castagna; KOEHLER, Frederico Augusto Leopoldino; FERRAZ, Taís Schilling (org.). Tratamento da Litigiosidade Brasileira: diagnósticos, abordagens e casos de sucesso. Brasília: Enfam, 2023. p. 127.

⁷⁹ BACELLAR, Roberto Portugal. Mediação e Arbitragem. São Paulo: Saraiva, 2012. (Coleção Saberes do Direito, 53). p. 162.

⁸⁰ BRASIL. CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (CNJ). Resolução nº 325 de 29 de junho de 2020. Dispõe sobre a Estratégia Nacional do Poder Judiciário 2021-2026 e dá outras providências. Diário da Justiça Eletrônico, CNJ, nº 201, p. 2-10, 30 jun. 2020. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/3365>. Acesso em: 2 jul. 2024.

⁸¹ INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA. ODS 16 - Paz, Justiça e Instituições Eficazes. Disponível em: <https://www.ipea.gov.br/ods/ods16.html>. Acesso em: 2 jul. 2024.

Por isso, propõe-se nos próximos capítulos a adoção de ferramentas e instrumentos alternativos para contribuir com a política de solução consensual de conflitos do Poder Judiciário brasileiro, visando, para além da eficiência quantitativa, também elevar a qualidade dos serviços prestados pelos CEJUSCs.

Nessa perspectiva, o capítulo 3 analisa a economia comportamental como um potencial instrumento para melhoria qualitativa da solução consensual de conflitos. A economia comportamental oferece uma perspectiva sobre como os indivíduos tomam decisões e como essas decisões podem ser influenciadas por diferentes incentivos e ambientes. Ao explorar essa abordagem, busca-se entender como incentivar a adoção de métodos consensuais de resolução de conflitos aptos a promover resultados mais justos e satisfatórios para as partes. Além disso, serão apresentadas experiências e estudos de caso que ilustram como essas estratégias têm sido aplicadas em diferentes contextos, para incrementar a eficácia de políticas públicas, demonstrando seus impactos e resultados.

3 ECONOMIA COMPORTAMENTAL

A Economia Comportamental⁸² surge no final do século XX, por volta de 1950, em razão da crítica ao conceito de “homo economicus”⁸³, proposto pela economia clássica. Segundo esse conceito, os indivíduos são totalmente racionais e sempre tomam as melhores decisões, baseando-se na maximização da utilidade da opção escolhida, em detrimento das opções disponíveis (THALER; SUNSTEIN, 2012, p. 15⁸⁴).

A economia comportamental pode ser compreendida como o campo da economia dedicado ao estudo do comportamento humano e de como ele influencia e é influenciado pelos ambientes econômicos, considerando o conceito de “agente econômico”⁸⁵, que se comporta de maneira racional. Para alcançar esses objetivos, a economia comportamental utiliza pesquisas empíricas para identificar padrões de comportamento e demonstrar como esses padrões interagem com o contexto econômico⁸⁶.

A nova teoria da Economia Comportamental fundamenta-se no princípio da “racionalidade limitada”⁸⁷, levando em conta a realidade do indivíduo. Diferentemente do modelo clássico de “homo economicus”, que considera o ser humano como um

⁸² A Economia Comportamental é um ramo do conhecimento que estuda os efeitos de fatores psicológicos, cognitivos, emocionais, culturais e sociais nas decisões de indivíduos e instituições e como essas decisões variam daquelas implícitas na teoria econômica clássica. (tradução nossa). Texto no original: “Behavioral Economics is a branch of knowledge that studies the effects of psychological, cognitive, emotional, cultural, and social factors on the decisions of individuals and institutions and how those decisions vary from those implied by classical economic theory.” (ALAM, S. M. Ikhtiar. Behavioral Economics: Concepts, History, and Evolution. Jahangirnagar University, 2022. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/359176852_Behavioral_Economics_Concepts_History_and_Evolution. Acesso em: 2 jul. 2024. p. 1)

⁸³ YAMAGISHI, Toshio et al. In Search of Homo economicus. *Psychological Science*, v. 25, n. 9, p. 1699-1711, jul. 2014. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/267097443_Homo_economicus_In_Search_of. Acesso em: 29 jun. 2024. p. 1699.

⁸⁴ THALER, Richard H.; SUNSTEIN, Cass R. *Nudge: Como tomar melhores decisões sobre saúde, dinheiro e felicidade*. Tradução de Ângelo Lessa. 1. ed. Rio de Janeiro: Objetiva, 2019.

⁸⁵ TESFATSION, Leigh. Economic agents and markets as emergent phenomena. *Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America*, v. 99, supl. 3, p. 7191-7192, 2002. Disponível em: http://crossmark.crossref.org/dialog/?doi=10.1073%2Fpnas.072079199&domain=pdf&date_stamp=2002-05-14. Acesso em: 29 jun. 2024. p. 7191-7192.

⁸⁶ THALER, Richard H.; SUNSTEIN, Cass R. Libertarian paternalism. *American economic review*, 2003. 175-179.

⁸⁷ CURRY, Oliver. Bounding rationality to the world. *Human Nature Review*, v. 3, p. 163-165, 2003. Disponível em: <http://human-nature.com/nibbs/03/selten.html>. Acesso em: 29 jun. 2024. p. 164.

processador ilimitado de informações e maximizador de utilidade, a Economia Comportamental vê o indivíduo como um ser social com racionalidade limitada. Essa mudança de perspectiva, em contraste com a visão clássica, alterou a compreensão do comportamento dos indivíduos no campo econômico⁸⁸.

O estudo da economia comportamental evoluiu ao longo do tempo, diversificando-se em variadas abordagens para investigar, por exemplo, como as pessoas tomam decisões. Uma das evidências dessa diversificação científica está na obra "Rápido e Devagar: Duas Formas de Pensar", de Daniel Kahneman⁸⁹, em que o autor sintetiza as principais teorias econômico-comportamentais em tipologias que ele categorizou como heurísticas⁹⁰.

O campo da Economia Comportamental – ou Ciências Comportamentais Aplicadas, como preferem muitos de seus principais expoentes – desenvolveu-se de forma acelerada, desde os trabalhos pioneiros do economista Richard Thaler e dos psicólogos Amos Tversky e Daniel Kahneman a partir dos anos 1970 (que levaram à concessão do Prêmio Nobel de Economia a este último, em 2002). O método empregado preferencialmente nesse novo campo é o método indutivo. A partir de evidências empíricas (sempre que possível, a partir de experimentos controlados), procura-se descrever o modo como os seres humanos tomam decisões. (CAMPOS FILHO, 2020, p. 7⁹¹)

Esta evolução incorporou conceitos e princípios de outras áreas do conhecimento, como a psicologia, com o objetivo de compreender e prever o comportamento dos indivíduos, focando em como as dinâmicas subjacentes às ações humanas interagem através de múltiplas variáveis.

⁸⁸ STEINGRABER, Ronivaldo; FERNANDEZ, Ramon Garcia. A racionalidade limitada de Herbert Simon na Microeconomia. Revista da Sociedade Brasileira de Economia Política, São Paulo, n. 34, p. 123-162, fev. 2013.

⁸⁹ KAHNEMAN, Daniel. Rápido e devagar: duas formas de pensar. Trad. Cássio de Arantes Leite. Rio de Janeiro: Objetiva, 2012.

⁹⁰ Heurísticas são processos cognitivos eficientes, conscientes ou inconscientes, que ignoram parte da informação. Como o uso da heurística economiza esforço, a visão clássica tem sido a de que as decisões heurísticas implicam maiores erros do que as decisões “racionais”, conforme definidas pela lógica ou por modelos estatísticos.

⁹¹ CAMPOS FILHO, Antonio Claret. Aplicando insights comportamentais para o aprimoramento de políticas públicas: a ferramenta SIMPLES MENTE. Brasília: Enap, 2020. 36 p.

3.1 Sistemas de pensamento e tomada de decisão

Daniel Kahneman⁹² desenvolveu um modelo dual para explicar o funcionamento do cérebro, propondo a existência de dois sistemas distintos e complementares, que operam simultaneamente na mente humana. No Sistema 1, as informações são processadas rapidamente e, quase sempre, de maneira eficiente. Isso ocorre porque o Sistema 1 utiliza uma estratégia de formulação de pensamento baseada em heurísticas, permitindo que o indivíduo tome decisões rápidas sem a necessidade de analisar todas as informações disponíveis. Essas heurísticas fornecem um caminho simplificado para o decisor, sendo particularmente úteis em situações de maior complexidade. Por outro lado, o Sistema 2 é deliberativo e analítico, exigindo maior esforço consciente e atenção para funcionar. O Sistema 2 é ativado quando a pessoa se depara com situações que exigem uma reflexão mais profunda e racional. As decisões tomadas sob a influência do Sistema 2 são caracterizadas por um processo mais lento e contemplativo, que demanda uma análise detalhada das informações e variáveis disponíveis.

Um marco epistemológico de que se vale a perspectiva avançada (sic) por Thaler e Sunstein (2008) diz respeito à dualidade da cognição humana. Derivada principalmente de formulações advindas da psicologia cognitiva experimental – como aquelas descritas na Teoria do Prospecto (Kahnemann & Tversky, 1979) –, a ideia de um funcionamento cognitivo dual implica que parte das ações humanas seriam governadas por um sistema automático (ou Sistema 1), e outra parte por um sistema reflexivo (ou Sistema 2). Ao passo que ações guiadas pelo segundo sistema levariam em conta consequências de longo prazo e avaliariam alternativas concorrentes em termos de custo-benefício, aquelas governadas pelo primeiro seriam caracterizadas como emotivas, impulsivas e irrefletidas. (ROCHA, 2021, P 5).

Kahneman explica que a economia clássica parte do pressuposto de que os indivíduos são totalmente racionais e sempre tomam as melhores decisões (homo economicus), baseando-se na maximização da utilidade da opção escolhida, em detrimento das opções disponíveis⁹³. Em outras palavras, a economia clássica assume que o homem sempre toma decisões fundamentadas no Sistema 2.

⁹² KAHNEMAN, Daniel. Rápido e devagar: duas formas de pensar. Trad. Cássio de Arantes Leite. Rio de Janeiro: Objetiva, 2012. p. 29.

⁹³ KAHNEMAN, Daniel. Rápido e devagar: duas formas de pensar. Trad. Cássio de Arantes Leite. Rio de Janeiro: Objetiva, 2012. 608p.

Entretanto, Kahneman contrapõe a proposta do "homo economicus" com a ideia do "homo sapiens", uma alusão ao fato de que as pessoas são seres humanos reais que frequentemente agem de maneira irracional devido a naturais limitações cognitivas, falta de informações, cultura, preconceitos, contextos emocionais específicos e influências externas.

3.2 Heurísticas e vieses

Segundo Cherry (2019, p. 34⁹⁴), heurísticas são atalhos mentais que permitem às pessoas resolver problemas e fazer julgamentos de maneira rápida e eficiente. Já Kahneman (2012, p.127) explica que a heurística é definida como um procedimento simples que auxilia na obtenção de respostas adequadas, embora geralmente imperfeitas, para questões complexas.

O termo foi popularizado pelo matemático húngaro George Pólya, na obra "How to Solve It"⁹⁵, na qual o autor descreve estratégias e métodos para resolver problemas matemáticos. Mercedes Lorenzo⁹⁶ explica que a ideia geral do que hoje se conhece como heurística baseia-se “na estrutura proposta por Pólya (1957) que envolve quatro fases: compreensão, planejamento, execução do plano e retrospectiva encontrada na literatura”. Segundo o autor, essas quatro fases “foram desenvolvidas para permitir que os alunos resolvam problemas com palavras, especialmente problemas matemáticos”⁹⁷.

Embora a categorização e catalogação de heurísticas seja um tema vasto, variando em quantidade conforme sejam estruturados em campos diversos de conhecimento e aplicação, vale aqui mencionar, para o escopo específico deste trabalho, a abordagem feita por Bazerman⁹⁸, citando Kahneman e Tversky, os quais

⁹⁴ CHERRY, Kendra. Heuristics and Cognitive Biases. 2019. Disponível em: <<https://www.verywellmind.com/what-is-a-heuristic-2795235>>. Acesso em: 01 maio 2019.

⁹⁵ POLYA, George. How to Solve It: A New Aspect of Mathematical Method. Com nova introdução de John H. Conway. 2. ed. Princeton: Princeton University Press, 2004.

⁹⁶ LORENZO, Mercedes. *The development, implementation, and evaluation of a problem-solving heuristic*. International Journal of Science and Mathematics Education, Taiwan: National Science Council, 2005, v. 3, p. 33–58. p. 34

⁹⁷ No texto original: “Many problem-solving approaches in current use are based on Polya’s (1957) framework which involves four phases: understanding, planning, carrying out the plan, and looking back found in the literature were developed to enable students to solve word problems, especially mathematical problems.”

⁹⁸ BAZERMAN, Max Hal; MOORE, D. A. *Processo decisório*. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

classificam as heurísticas a partir de três grandes grupos principais de atalhos cognitivos: heurísticas de ancoragem, heurísticas de disponibilidade e heurísticas de representatividade.

A “heurística da ancoragem”⁹⁹ refere-se aos julgamentos baseados em situações facilmente recuperáveis da memória, quando a pessoa recorre a quaisquer dados e fatos familiares. É o caso, por exemplo, de um número de telefone ou uma data de nascimento, mesmo que essas informações não estejam diretamente relacionadas à questão em pauta, como seria, por exemplo, ao se tentar adivinhar a data de descobrimento de um país baseando-se no próprio número de telefone.

Assim, a heurística de ancoragem é utilizada como ponto de partida para se definir uma resposta aproximada, que é ajustada na direção que se acredita ser apropriada¹⁰⁰.

A partir de Tversky e Kahneman (1974), mais de 40 anos de pesquisa demonstraram que, ao formular estimativas, as pessoas tendem a começar a partir de valores relacionados (auto-gerados) e, em seguida, fazem ajustes em seus pontos de partida. No entanto, os ajustes geralmente permanecem tendenciosos em relação ao valor inicial conhecido como âncora. Descrevendo a heurística de ancoragem, Epley e Gilovich escrevem (2001): "As pessoas podem espontaneamente ancorar-se em informações que vêm prontamente à mente e ajustar sua resposta em uma direção que pareça apropriada, usando o que Tversky e Kahneman (1974) chamaram de heurística de ancoragem e ajuste. Embora essa heurística seja muitas vezes útil, os ajustes tendem a ser insuficientes, deixando as estimativas finais das pessoas tendenciosas em relação ao valor inicial da âncora."¹⁰¹

⁹⁹ THALER, Richard H.; SUNSTEIN, Cass R. Nudge: Como tomar melhores decisões sobre saúde, dinheiro e felicidade. Tradução de Ângelo Lessa. 1. ed. Rio de Janeiro: Objetiva, 2019. p. 23.

¹⁰⁰ THALER, Richard H.; SUNSTEIN, Cass R. Nudge: Como tomar melhores decisões sobre saúde, dinheiro e felicidade. Tradução de Ângelo Lessa. 1. ed. Rio de Janeiro: Objetiva, 2019. p. 23.

¹⁰¹ No texto original: “Starting from Tversky and Kahneman (1974), over 40 years of research has demonstrated that while forming estimates, people tend to start from related (self-generated) values and then make adjustments to their starting points. However, adjustments typically remain biased towards the starting value known as the anchor (see Furnham and Boo (2011) for a general review of the literature). Describing the anchoring heuristic, Epley and Gilovich write (2001), “People may spontaneously anchor on information that readily comes to mind and adjust their response in a direction that seems appropriate, using what Tversky and Kahneman (1974) called the anchoring and adjustment heuristic. Although this heuristic is often helpful, the adjustments tend to be insufficient, leaving people’s final estimates biased towards the initial anchor value.” (Epley and Gilovich (2001))

Em razão da heurística de ancoragem, podem ocorrer erros de pensamento (vieses) por consequência da pressuposição de associações aleatórias que nem sempre estão corretas.

A “heurística de disponibilidade”¹⁰² refere-se à forma como os fatos e eventos conhecidos e vistos recentemente impactam o processo de tomada de decisão, distorcendo o cálculo mental da probabilidade de que determinados eventos ocorram. Ainda que o evento tenha estatisticamente baixa probabilidade de ocorrer, se provocarem grande impressão emocional nas pessoas, gerarão nelas a percepção de que têm um risco maior de ocorrer do que a probabilidade real de acontecerem. Segundo Kahneman (2012¹⁰³, p. 173),

Por exemplo, tratando-se de uma situação traumática, uma pessoa que tenha vivenciado um terremoto provavelmente viverá com receio de que a situação traumática se repita, pois, na heurística de disponibilidade, a probabilidade do risco é percebida com base na facilidade com que a situação vêm à mente das pessoas.

A conclusão é que a facilidade com que as ocorrências vêm à mente é uma heurística do Sistema 1, que é substituída por um foco no conteúdo quando o Sistema 2 está mais empenhado. [...] A seguir estão algumas condições em que as pessoas ‘seguem o fluxo’ e são afetadas mais fortemente pela facilidade de recuperar da memória do que pelo conteúdo do que recuperaram [...]”¹⁰⁴.

Por fim, a “heurística de representatividade”¹⁰⁵, também conhecida como heurística da similaridade, envolve julgamentos baseados em estereótipos. Pela heurística de representatividade, propõe-se que as pessoas fazem julgamentos por similaridade, atribuindo determinadas características a um elemento apenas pelo fato de que, pela associação, esse elemento pertence a uma certa categoria.

page. 1).” (SIDDIQI, Hammad. *Anchoring Heuristic and Currency Options*. The University of Queensland. 2016. Disponível em: <https://ssrn.com/abstract=2752313>. Acesso em: 2 jul. 2024. p. 4)

¹⁰² THALER, Richard H.; SUNSTEIN, Cass R. *Nudge: Como tomar melhores decisões sobre saúde, dinheiro e felicidade*. Tradução de Ângelo Lessa. 1. ed. Rio de Janeiro: Objetiva, 2019. p. 39.

¹⁰³

¹⁰⁴ KAHNEMAN, Daniel. *Rápido e devagar: duas formas de pensar*. Trad. Cássio de Arantes Leite. Rio de Janeiro: Objetiva, 2012. p. 173.

¹⁰⁵ THALER, Richard H.; SUNSTEIN, Cass R. *Nudge: Como tomar melhores decisões sobre saúde, dinheiro e felicidade*. Tradução de Ângelo Lessa. 1. ed. Rio de Janeiro: Objetiva, 2019. p. 41.

Julgar a probabilidade com base na representatividade tem importantes virtudes: as impressões intuitivas que isso produz são frequentemente – na verdade, normalmente – mais precisas do que conjecturas fortuitas seriam.

[...]

Um dos pecados da representatividade [porém] é uma predisposição excessiva a prever a ocorrência de eventos improváveis (taxa-base baixa).

[...]

O segundo pecado da representatividade é a insensibilidade à qualidade da evidência.

[...]

Há só uma coisa que você pode fazer quando tem dúvidas sobre a qualidade da evidência: deixe seus julgamentos de probabilidade ficarem perto da taxa-base¹⁰⁶.

Tversky e Kahneman (1974, p. 1.124), ao examinarem a heurística de representatividade, explicam que

Muitas questões probabilísticas com as quais as pessoas se preocupam pertencem a um dos seguintes tipos: Qual é a probabilidade de que o objeto A pertença à classe B? Qual é a probabilidade de que o evento A se origine do processo B? Qual é a probabilidade de que o processo B gere o evento A? Ao responder a essas perguntas, as pessoas geralmente confiam na heurística da representatividade, na qual as probabilidades são avaliadas pelo grau em que A é representativo de B, ou seja, pelo grau em que A se assemelha a B. Por exemplo, quando A é altamente representativo de B, a probabilidade de que A se origine de B é julgada alta. Por outro lado, se A não é semelhante a B, a probabilidade de que A se origine de B é julgada baixa (Tradução nossa, Kahneman; Tversky, 1974, p. 1.124¹⁰⁷).

¹⁰⁶ KAHNEMAN, Daniel. Rápido e devagar: duas formas de pensar. Trad. Cássio de Arantes Leite. Rio de Janeiro: Objetiva, 2012. p. 192-195.

¹⁰⁷ No texto original: "Many of the probabilistic questions with which people are concerned belong to one of the following types: What is the probability that object A belongs to class B? What is the probability that event A originates from process B? What is the probability that process R will generate event A? In answering such questions, people typically rely on the representativeness heuristic, in which probabilities are evaluated by the degree to which A is representative of B, that is, by the degree to which A resembles B. For example, when A is highly representative of B, the probability that A originates from B is judged to be high. On the other hand, if A is not similar to B, the probability that A originates from B is judged to be low." in TVERSKY, Amos; KAHNEMAN, Daniel. Judgment under Uncertainty: Heuristics and Biases. Science, New Series, v. 185, n. 4157, p. 1124-1131, 27 set. 1974. Disponível em:

Além das heurísticas vistas acima, outra importante abordagem para o escopo do presente trabalho refere-se à “heurística da afetividade”¹⁰⁸ ou “heurística da perspectiva”¹⁰⁹, que se baseiam na capacidade de compreender e compartilhar os sentimentos dos outros (empatia) e na habilidade de ver as coisas do ponto de vista do outro (perspectiva). Estas habilidades combinadas permitem uma compreensão mais profunda dos interesses e necessidades da outra parte, sendo crucial para uma negociação eficaz.

Segundo Cohen (2010, p. 3¹¹⁰),

Os conselhos de negociação prescritivos instruem os negociadores a entrar na cabeça, mas não no coração, do seu oponente (por exemplo, Galinsky, Maddux, Gilin, & White, 2008; Galinsky, Maddux, & Ku, 2006; Thompson, 2009). Os benefícios da tomada de perspectiva sobre os resultados da negociação são bem conhecidos e claramente estabelecidos – os negociadores que consideram a perspectiva da sua contraparte, tentando colocar-se “no lugar da sua contraparte”, criam mais valor e reivindicam mais valor do que aqueles que não o fazem (Galinsky et al., 2008); Mas, e quanto à empatia – considerar os sentimentos da outra parte proporciona algum benefício que a tomada de perspectiva não proporciona? A literatura atual sobre negociação sugere que a resposta é não (cf. Galinsky et al., 2008), mas há razões para acreditar que os benefícios da empatia na negociação ainda não foram articulados. A tomada de perspectiva é uma resposta cognitiva que envolve imaginar-se “no lugar de outra pessoa” (Batson et al., 2003) ou considerar o ponto de vista dos outros (Davis, 1983b). A empatia, por outro lado, é uma resposta emocional que envolve considerar os sentimentos dos outros e é caracterizada por sentimentos de calor, compaixão e preocupação pelos outros (Davis, 1983b). Embora a tomada de perspectiva e a empatia possam co-ocorrer, são construções distintas que podem ser distinguidas teórica e empiricamente (Batson & Ahmad, 2009; Davis, 1983b; Galinsky et al., 2008).

<<http://links.jstor.org/sici?sici=0036-8075%2819740927%293%3A185%3A4157%3C1124%3AJUUHAB%3E2.0.CO%3B2-M>>. Acesso em: 22 jun. 2024. p. 1.124.

¹⁰⁸ COHEN, Taya R. Moral emotions & unethical bargaining: The differential effects of empathy and perspective taking in deterring deceitful negotiation. *Journal of Business Ethics*, v. 94, p. 569-579, 2010. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1007/s10551-009-0338-z>. Acesso em: 23 jun. 2024. p. 3

¹⁰⁹ COHEN, Taya R. Moral emotions & unethical bargaining: The differential effects of empathy and perspective taking in deterring deceitful negotiation. *Journal of Business Ethics*, v. 94, p. 569-579, 2010. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1007/s10551-009-0338-z>. Acesso em: 23 jun. 2024. p. 3.

¹¹⁰ COHEN, Taya R. Moral emotions & unethical bargaining: The differential effects of empathy and perspective taking in deterring deceitful negotiation. *Journal of Business Ethics*, v. 94, p. 569-579, 2010. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1007/s10551-009-0338-z>. Acesso em: 23 jun. 2024.

Embora as heurísticas sejam estratégias mentais simplificadas que os indivíduos utilizam para tomar decisões de forma rápida e eficiente, elas podem induzir o indivíduo a adotar decisões equivocadas. Esses erros previsíveis são conhecidos como vieses cognitivos.

Na lição de Kahneman e Tversky (1974, p. 1.124),

[...] as pessoas dependem de um número limitado de princípios heurísticos que reduzem as tarefas complexas de avaliação de probabilidades e previsão de valores a operações de julgamento mais simples. Em geral, estas heurísticas são bastante úteis, mas por vezes levam a erros graves e sistemáticos (tradução nossa¹¹¹).

Tratam-se, assim, de desvios sistemáticos no processo de tomada de decisão, divergentes, portanto, do que seria considerado mais racional e objetivo em um contexto de pensamento mais reflexivo, ponderado e informado. Esses vieses podem resultar de diversas causas, como preconceitos, cultura, experiências pessoais ou influências externas¹¹².

Segundo Ambros e Lodetti (2019, p. 11-12):

Psicólogos evolucionistas demonstram que vieses cognitivos são uma adaptação biológica do cérebro humano para lidar com problemas específicos de forma ágil e eficiente em um ambiente informacional ambíguo e complexo (HASELTON et alii, 2016). Dessa forma, são atalhos mentais naturais e universais no cérebro humano, que agem automaticamente e inconscientemente, e, por isso, são consistentes e previsíveis. Embora esses atalhos cognitivos simplificadores muitas vezes nos ajudem a lidar com a sobrecarga informacional de situações cotidianas e a garantir nossa capacidade de processamento em ambientes complexos sem sobrecarregar o nível consciente do

¹¹¹ Texto no original: “[...] people rely on a limited number of heuristic principles which reduce the complex tasks of assessing probabilities and predicting values to simpler judgmental operations. In general, these heuristics are quite useful, but sometimes they lead to severe and systematic errors” (TVERSKY, Amos; KAHNEMAN, Daniel. Judgment under Uncertainty: Heuristics and Biases. Science, New Series, v. 185, n. 4157, p. 1124-1131, 1974. Disponível em: <http://links.jstor.org/sici?sici=0036-8075%2819740927%293%3A185%3A4157%3C1124%3AJUUHAB%3E2.0.CO%3B2-M>. Acesso em: 23 jun. 2024. p. 1.124.)

¹¹² TVERSKY, Amos; KAHNEMAN, Daniel. Judgment under Uncertainty: Heuristics and Biases. Science, New Series, v. 185, n. 4157, p. 1124-1131, 1974. Disponível em: <http://links.jstor.org/sici?sici=0036-8075%2819740927%293%3A185%3A4157%3C1124%3AJUUHAB%3E2.0.CO%3B2-M>. Acesso em: 23 jun. 2024. p. 1.124.

cérebro, eles também criam armadilhas persistentes e erros sistemáticos de percepção e avaliação¹¹³.

Na literatura especializada, encontram-se várias classificações e descrições dos diferentes tipos de vieses cognitivos, abrangendo processos de pensamento em tarefas como inferência, categorização, avaliação e comparação. O crescimento das pesquisas sobre vieses resultou no aumento de modelos para o estudo empírico desses vieses com consequente ampliação do próprio conceito¹¹⁴. Conforme explica Ambros e Lodetti (2019, p. 12):

[T]ornou-se muito difícil agregar numa mesma definição o fenômeno daquilo que frequentemente é classificado como um viés cognitivo (CaVERNI et alii, 1990). Tversky e Kahneman (1982) iniciaram o programa de pesquisa com aqueles vieses que afetam o julgamento probabilístico. Gigerenzer (1991) introduz a ideia das heurísticas rápidas e frugais, que são aprofundadas por Kahneman em “Rápido e Devagar: duas formas de pensar” (2011). Pohl (2004) categoriza os vieses cognitivos em três: de pensamento, de julgamento e de memória.

Entretanto, Machado (2018, p. 3¹¹⁵) propõe, ao conceito de viés cognitivo, a característica comum “de impedir a ampliação da capacidade lógica de produzir julgamentos distantes do modelo mental a que o intelecto está habituado”.

Embora existam múltiplas linhas de pesquisa e diferentes formas de conceitualizar e categorizar os vieses cognitivos, alguns são mais frequentemente analisados nos estudos de diversas áreas. Destacam-se, entre eles, o “viés de otimismo”¹¹⁶ ou “viés de excesso de confiança”¹¹⁷, “viés de enquadramento”¹¹⁸, “viés

¹¹³ AMBROS, Christiano; LODETTI, Daniel. Vieses cognitivos na atividade de inteligência: conceitos, categorias e métodos de mitigação. Revista Brasileira de Inteligência, Brasília, n. 14, p. 9-28, dez. 2019. p. 11-12.

¹¹⁴ AMBROS, Christiano; LODETTI, Daniel. Vieses cognitivos na atividade de inteligência: conceitos, categorias e métodos de mitigação. Revista Brasileira de Inteligência, Brasília, n. 14, p. 9-28, dez. 2019. p. 12.

¹¹⁵ MACHADO, André Mendonça. O impacto de vieses cognitivos sobre a imparcialidade do conteúdo de Inteligência. Revista Brasileira de Inteligência. Brasília, v. 13, p. 9-24, dez., 2018. p. 3.

¹¹⁶ THALER, Richard H.; SUNSTEIN, Cass R. Nudge: Como tomar melhores decisões sobre saúde, dinheiro e felicidade. Tradução de Angelo Lessa. 1. ed. Rio de Janeiro: Objetiva, 2019. p. 43.

¹¹⁷ THALER, Richard H.; SUNSTEIN, Cass R. Nudge: Como tomar melhores decisões sobre saúde, dinheiro e felicidade. Tradução de Angelo Lessa. 1. ed. Rio de Janeiro: Objetiva, 2019. p. 43.

¹¹⁸ THALER, Richard H.; SUNSTEIN, Cass R. Nudge: Como tomar melhores decisões sobre saúde, dinheiro e felicidade. Tradução de Angelo Lessa. 1. ed. Rio de Janeiro: Objetiva, 2019. p. 47.

de *status quo*¹¹⁹, “viés de aversão a perdas”¹²⁰, “viés de representatividade”¹²¹, “viés de ancoragem e ajustamento”¹²², “viés de confirmação”¹²³, “viés de ambiguidade”¹²⁴, “viés do presente”¹²⁵ e “efeito holofote”¹²⁶, os quais passa-se a examinar, considerando-se a relevância desses vieses para a análise do estudo de caso que será melhor detalhada no capítulo 4, abaixo.

O “viés de otimismo”¹²⁷ ou “viés de excesso de confiança”¹²⁸ é o processo de pensamento segundo o qual as pessoas acreditam que riscos têm menor probabilidade de se concretizarem com elas e que os melhores resultados serão por elas alcançados na maioria das vezes.

O viés do otimismo, ou a tendência de atribuir probabilidades subjetivas mais elevadas a resultados favoráveis, está bem documentado na literatura de psicologia e economia. Na verdade, após décadas de estudos controlados em psicologia,

¹¹⁹ SAMUELSON, William; ZECKHAUSER, Richard. Status Quo Bias in Decision Making. *Journal of Risk and Uncertainty*, v. 1, n. 1, p. 7-59, fev. 1988. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/5152072_Status_Quo_Bias_in_Decision-Making. Acesso em: 2 jul. 2024. p. 7.

¹²⁰ LIU, Yuling. The Review of Loss Aversion. *Advances in Education, Humanities and Social Science Research*, v. 7, 2023. Disponível em: http://www.cnki.net/KCMS/detail/detail.aspx?dbcode=CJFD&dbname=CJFDLAST2016&filename=BJSB201602010&uniplatform=OVERSEA&v=pkX0aWadFZlRhsjtZzU3qq5gUCI1U3g2bJI3beX0hRRC3Lb0crbng_YKZ0MSJ-3i. Acesso em: 24 jun. 2024. p. 428.

¹²¹ DIAS, Natália; AVILA, Marcos; CAMPANI, Carlos Heitor; MARANHO, Flavia. The Heuristic of Representativeness and Overconfidence Bias in Entrepreneurs. *Latin American Business Review*, v. 20, n. 1, p. 1-25, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/10978526.2019.1656536>. Acesso em: 2 jul. 2024. p. 3

¹²² AMBROS, Christiano; LODETTI, Daniel. Vieses cognitivos na atividade de inteligência: conceitos, categorias e métodos de mitigação. *Revista Brasileira de Inteligência*, Brasília, n. 14, p. 9-28, dez. 2019. p. 13.

¹²³ NICKERSON, Raymond S. Confirmation Bias: A Ubiquitous Phenomenon in Many Guises. *Review of General Psychology*, v. 2, n. 2, p. 175-220, 1998. Disponível em: <https://doi.org/10.1037/1089-2680.2.2.175>. Acesso em: 2 jul. 2024. p. 1.

¹²⁴ FOX, Craig R.; et al. Weighing risk and uncertainty. *Psychological Review*, v. 102, n. 2, p. 269-283, abril 1995. DOI: 10.1037//0033-295X.102.2.269. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/202304358_Weighing_risk_and_uncertainty. Acesso em: 23 jun. 2024. p. 274.

¹²⁵ CAMPOS FILHO, Antonio Claret; SIGORA, João; BONDUKI, Manuel. Ciências comportamentais e políticas públicas: o uso do SIMPLES MENTE em projetos de inovação. Brasília: Enap, 2020. 132 p. p. 45.

¹²⁶ GILOVICH, Thomas., MEDVEC, Victoria. H., & SAVITSKY, Keneth. (2000). The spotlight effect in social judgment: An egocentric bias in estimates of the salience of one's own actions and appearance. *Journal of Personality and Social Psychology*, 78, 211–222. p. 211.

¹²⁷ THALER, Richard H.; SUNSTEIN, Cass R. *Nudge: Como tomar melhores decisões sobre saúde, dinheiro e felicidade*. Tradução de Ngelo Lessa. 1. ed. Rio de Janeiro: Objetiva, 2019. p. 43.

¹²⁸ THALER, Richard H.; SUNSTEIN, Cass R. *Nudge: Como tomar melhores decisões sobre saúde, dinheiro e felicidade*. Tradução de Ngelo Lessa. 1. ed. Rio de Janeiro: Objetiva, 2019. p. 43.

os únicos indivíduos identificados como consistentemente livres deste preconceito são os clinicamente deprimidos (Pyszczynski, Holt, & Greenberg, 1987). O excesso de confiança, que pode ser visto como um caso especial de otimismo, está relacionado com uma percepção tendenciosa das próprias competências, perspectivas ou conhecimentos. Tanto o otimismo como o excesso de confiança afetam teoricamente a tomada de decisões sob condições de risco e incerteza (De Bondt & Thaler, 1985). (COATS; BAJTELSMIT, 2021, p. 1, tradução nossa¹²⁹)

O “viés de otimismo”¹³⁰ ou “viés de excesso de confiança”¹³¹ também se aplica na autoanálise que as pessoas fazem sobre o próprio potencial para atingir determinados objetivos (PRICE, 2006, citado por THALER, 2019, p. 43). Esse viés pode ter consequências positivas, favorecendo a autoestima e consequente sucesso pessoal, porém pode ter efeitos negativos, na forma como as pessoas tomam decisões (SUNSTEIN, 2019, p. 34).

O “viés de enquadramento”¹³² ou *framing* refere-se à maneira como a apresentação das opções influencia na tomada de decisões. Segundo Thaler e Sunstein (2019¹³³, p. 47), o enquadramento acelera o processo de tomada de decisão ao permitir que certos atalhos mentais sejam adotados, em razão de serem mais atraentes ou por parecerem uma alternativa aparentemente mais adequada.

¹²⁹ Texto no original: "Optimism bias, or the tendency to assign higher subjective probabilities to favorable outcomes, is well documented in the psychology and economics literature. In fact, after decades of controlled studies in psychology, the only individuals identified as consistently free from this bias are the clinically depressed (Pyszczynski, Holt, & Greenberg, 1987). Overconfidence, which can be viewed as a special case of optimism, relates to having a biased perception of one's own skills, prospects, or knowledge. Both optimism and overconfidence theoretically affect decision-making under conditions of risk and uncertainty (De Bondt & Thaler, 1985)." (COATS, Jennifer; BAJTELSMIT, Vickie. **Optimism, Overconfidence, and Insurance Decisions**. *Financial Services Review*, v. 29, p. 1-28, 2021. Disponível em: [link do artigo, se disponível]. Acesso em: 2 jul. 2024. p. 1)

¹³⁰ THALER, Richard H.; SUNSTEIN, Cass R. *Nudge: Como tomar melhores decisões sobre saúde, dinheiro e felicidade*. Tradução de Ângelo Lessa. 1. ed. Rio de Janeiro: Objetiva, 2019. p. 43.

¹³¹ THALER, Richard H.; SUNSTEIN, Cass R. *Nudge: Como tomar melhores decisões sobre saúde, dinheiro e felicidade*. Tradução de Ângelo Lessa. 1. ed. Rio de Janeiro: Objetiva, 2019. p. 43.

¹³² THALER, Richard H.; SUNSTEIN, Cass R. *Nudge: Como tomar melhores decisões sobre saúde, dinheiro e felicidade*. Tradução de Ângelo Lessa. 1. ed. Rio de Janeiro: Objetiva, 2019. p. 47.

¹³³ THALER, Richard H.; SUNSTEIN, Cass R. *Nudge: Como tomar melhores decisões sobre saúde, dinheiro e felicidade*. Tradução de Ângelo Lessa. 1. ed. Rio de Janeiro: Objetiva, 2019.

Beratšová et. al (2018, p.1¹³⁴) explicam que “[o] viés de enquadramento é um equívoco individual na tomada de decisão causado pelo fato de uma pessoa interpretar o mundo ao seu redor de acordo com um quadro de decisão escolhido por sua opinião subjetiva” (tradução nossa)¹³⁵.

Conforme mencionado na introdução, o enquadramento está relacionado à concepção de risco do tomador de decisão (Tversky e Kahneman, 1979). Observa-se um fraco efeito de enquadramento nos casos em que a opção arriscada é relativamente pouco atrativa (Ert e Erev, 2013). Uma maior atratividade aumenta o viés de enquadramento quando ambas as opções são igualmente atrativas em termos relativos. Aumentar as recompensas também aumenta o viés de enquadramento. As pessoas tomam decisões de maior risco se puderem obter mais - mesmo que seja o mesmo montante, ou seja, calculado apenas numa moeda diferente. (BERATŠOVÁ, 2018, p. 26, tradução nossa¹³⁶)

Por exemplo, usar diferentes metáforas ao relatar o mesmo problema influenciam a forma de as pessoas perceberem o problema, bem assim de essas mesmas pessoas apresentarem soluções para a questão colocada (Thibodeau e Boroditsky, 2011¹³⁷).

¹³⁴ BERATŠOVÁ, Adriana; KRCHOVÁ, Kristína; GAŽOVÁ, Nikola; JIRÁSEK, Michal. Framing and Bias: A Literature Review of Recent Findings. Central European Journal of Management, 18 jun. 2018. Disponível em: <https://consensus.app/papers/framing-bias-literature-review-recent-findings-berat%C5%A1ov%C3%A1/230f79cbd5d255d39b88e93f92205fee/>. Acesso em: 2 jul. 2024.

¹³⁵ Texto no original: “Framing bias is an individual decision-making misconception caused by the fact that a person interprets the surrounding world according to a decision frame chosen by her or his subjective opinion.” (BERATŠOVÁ, Adriana; KRCHOVÁ, Kristína; GAŽOVÁ, Nikola; JIRÁSEK, Michal. Framing and Bias: A Literature Review of Recent Findings. Central European Journal of Management, 18 jun. 2018. Disponível em: <https://consensus.app/papers/framing-bias-literature-review-recent-findings-berat%C5%A1ov%C3%A1/230f79cbd5d255d39b88e93f92205fee/>. Acesso em: 2 jul. 2024. p. 1)

¹³⁶ Texto no original: “As mentioned in the introduction, framing is related to a decision-maker’s conception of risk (Tversky and Kahneman, 1979). A weak framing effect is observed in cases where the risky option is relatively unattractive (Ert and Erev, 2013). Higher attractiveness increases framing bias when both options are equally attractive in relative terms. Increasing rewards also raises the framing bias. People make higher-risk decisions if they can get more - even if it is the same amount, i.e. only calculated in a different currency.” (BERATŠOVÁ, Adriana; KRCHOVÁ, Kristína; GAŽOVÁ, Nikola; JIRÁSEK, Michal. Framing and Bias: A Literature Review of Recent Findings. Central European Journal of Management, 18 jun. 2018. Disponível em: <https://consensus.app/papers/framing-bias-literature-review-recent-findings-berat%C5%A1ov%C3%A1/230f79cbd5d255d39b88e93f92205fee/>. Acesso em: 2 jul. 2024. p. 26)

¹³⁷ THIBODEAU, Paul H.; BORODITSKY, Lera. Metaphors We Think With: The Role of Metaphor in Reasoning. PLoS ONE, v. 6, n. 2, p. e16782, 2011. DOI: 10.1371/journal.pone.0016782. Disponível em: <https://journals.plos.org/plosone/article?id=10.1371/journal.pone.0016782>. Acesso em: 19 jun. 2024.

O termo “viés de *status quo*”¹³⁸ foi cunhado por Samuelson e Zeckhouser (1988, p. 9¹³⁹). Esse viés refere-se à tendência humana de, em determinadas situações, preferir não tomar nenhuma ação, especialmente naquelas que exigem grande esforço cognitivo ou mudança radical da situação posta.

O viés do *status quo* está relacionado com a tendência dos indivíduos a preferirem manter seu estado atual, mesmo que uma alteração da situação pudesse proporcionar uma mudança positiva a ele. Assim, o viés do *status quo* está intimamente relacionado com o conceito de aversão a perdas. Dessa forma, esse viés estimula o indivíduo a permanecer no padrão de referência atual. Quando em processo de estimativa de probabilidades, tendemos a pressupor que a situação continuará como está. (AMBROS; LODETTI, 2019, p. 13)¹⁴⁰

Sobre o viés do *status quo*, Samuelson e Zeckhouser (1988, p. 7) explicam que

[a] maioria das decisões reais, ao contrário das dos textos económicos, tem uma alternativa de *status quo* – isto é, anular ou manter a decisão actual ou anterior. Uma série de experiências de tomada de decisão em que os indivíduos mantêm desproporcionalmente o *status quo*. Os dados sobre a selecção de programas de reforma por saúde por parte dos docentes revelam que o preconceito do *status quo* é substancial nas decisões de impo. A economia, a psicologia e a teoria da decisão fornecem explicações possíveis para essas aplicações que vão desde as técnicas de marketing até a organização industrial e o conhecimento da ciência. (SAMUELSON E ZECKHOUSER, p. 7, tradução nossa¹⁴¹)

¹³⁸ SAMUELSON, William; ZECKHAUSER, Richard. Status quo bias in decision making. *Journal of Risk and Uncertainty*, v. 1, n. 1, p. 7-59, mar. 1988. Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/41760530>. Acesso em: 25 maio 2020. p. 9

¹³⁹ SAMUELSON, William; ZECKHAUSER, Richard. Status quo bias in decision making. *Journal of Risk and Uncertainty*, v. 1, n. 1, p. 7-59, mar. 1988. Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/41760530>. Acesso em: 25 maio 2020. p. 9

¹⁴⁰ AMBROS, Christiano; LODETTI, Daniel. Vieses cognitivos na atividade de inteligência: conceitos, categorias e métodos de mitigação. *Revista Brasileira de Inteligência*, Brasília, n. 14, p. 9-28, dez. 2019. p. 13.

¹⁴¹ Most real decisions, unlike those of economics texts, have a *status quo* alternative- that is, d ing or maintaining one's current or previous decision. A series of decision-making experim that individuals disproportionately stick with the *status quo*. Data on the selections of healt retirement programs by faculty members reveal that the *status quo* bias is substantial in impo decisions. Economics, psychology, and decision theory provide possible explanations for thi plications are discussed ranging from marketing techniques, to industrial organization, to t of science.” (SAMUELSON, William; ZECKHAUSER, Richard. Status Quo Bias in Decision Making. *Journal of Risk and Uncertainty*, v. 1, n. 1, p. 7-59, fev. 1988. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/5152072_Status_Quo_Bias_in_Decision-Making. Acesso em: 2 jul. 2024. p. 7.

Como exemplo, Thaler e Sunstein (2019¹⁴², p. 46) observaram que estudantes frequentemente escolhem as mesmas cadeiras em sala de aula. Esse viés é frequentemente atribuído à falta de atenção dedicada a assuntos já resolvidos. Cuida-se de uma estratégia largamente utilizada em vendas de produtos e serviços por assinatura, em que são concedidos os primeiros meses grátis, o que incentiva a adesão das pessoas, que acabam permanecendo com a assinatura por simples inércia.

Outro viés catalogado pela literatura e importante para o presente trabalho é o chamada “viés de aversão a perdas”¹⁴³. Segundo Liu (2023, p. 428¹⁴⁴), a aversão a perdas é definida como um viés cognitivo pelo qual a dor de uma perda é sentida mais intensamente do que o prazer de um ganho equivalente. Conforme explicam Thaler e Sunstein (2019, p. 44)¹⁴⁵, essa aversão se deve ao fato de que o desconforto causado por uma perda é aproximadamente duas vezes maior do que a satisfação gerada por um ganho do mesmo tamanho.

Liu (2023, p. 428¹⁴⁶) explica que esse viés faz parte da teoria do prospecto, que explica como as pessoas tomam decisões em situações de risco e incerteza:

A teoria da perspectiva refere-se ao comportamento de pessoas cujas expectativas são inconsistentes com a utilidade esperada no processo de tomada de decisões diante do risco. O autor falou sobre a teoria do prospecto em 5 etapas. Primeiro, entre a “certeza do ganho” e o “jogo”, a maioria das pessoas escolherá a “certeza do benefício”, que é chamada de efeito certeza. Em segundo lugar, ao escolher entre uma “perda certa” e uma “aposta”, a maioria das pessoas escolherá a “aposta”, que é conhecida como efeito reflexo. Terceiro, é difícil

¹⁴² THALER, Richard H.; SUNSTEIN, Cass R. Nudge: Como tomar melhores decisões sobre saúde, dinheiro e felicidade. Tradução de Ângelo Lessa. 1. ed. Rio de Janeiro: Objetiva, 2019. p. 46.

¹⁴³ THALER, Richard H.; SUNSTEIN, Cass R. Nudge: Como tomar melhores decisões sobre saúde, dinheiro e felicidade. Tradução de Ângelo Lessa. 1. ed. Rio de Janeiro: Objetiva, 2019. p. 44.

¹⁴⁴ LIU, Yuling. The Review of Loss Aversion. *Advances in Education, Humanities and Social Science Research*, v. 7, 2023. Disponível em: http://www.cnki.net/KCMS/detail/detail.aspx?dbcode=CJFD&dbname=CJFDLAST2016&filename=BJSB201602010&uniplatform=OVERSEA&v=pkX0aWadFZlrhsjtZzU3qq5gUCI1U3g2bJI3beX0hRRC3Lb0crbng_YKZ0MSJ-3i. Acesso em: 24 jun. 2024. p. 428.

¹⁴⁵ THALER, Richard H.; SUNSTEIN, Cass R. Nudge: Como tomar melhores decisões sobre saúde, dinheiro e felicidade. Tradução de Ângelo Lessa. 1. ed. Rio de Janeiro: Objetiva, 2019.

¹⁴⁶ LIU, Yuling. The Review of Loss Aversion. *Advances in Education, Humanities and Social Science Research*, v. 7, 2023. Disponível em: http://www.cnki.net/KCMS/detail/detail.aspx?dbcode=CJFD&dbname=CJFDLAST2016&filename=BJSB201602010&uniplatform=OVERSEA&v=pkX0aWadFZlrhsjtZzU3qq5gUCI1U3g2bJI3beX0hRRC3Lb0crbng_YKZ0MSJ-3i. Acesso em: 24 jun. 2024.

compensar a dor de perder 100 dólares pelo prazer de ganhar 100 dólares por nada, o que é chamado de aversão à perda. Em quarto lugar, muitas pessoas compraram bilhetes de loteria, embora a possibilidade de ganhar dinheiro seja mínima, mas ainda assim algumas pessoas têm a sorte de lutar contra pequenos eventos probabilísticos, que se tornaram obcecadas por pequenos eventos probabilísticos. Quinto, o julgamento da maioria das pessoas sobre ganho ou perda é muitas vezes baseado na decisão do “ponto de referência”.

Como visto acima, o fenômeno tem forte associação com o viés do *status quo*, pois tem o potencial de fomentar nas pessoas o estado de inércia, em razão do desejo de manter o bem presente na situação atual, ante o receio de que esse bem seja essencial no futuro. Assim, esse receio atua inconscientemente como um viés cognitivo, levando as pessoas a adotar a opção-padrão, muitas vezes inconsciente, de evitar a mudança, mesmo que essa mudança, em uma reflexão mais ponderada e racional, seja benéfica. Políticas públicas, portanto, podem ser desenvolvidas considerando o viés de aversão a perdas, desde que formuladas de modo que os incentivos sejam percebidos como uma forma de evitar perdas, e não como ganhos esperados.

O “viés da representatividade”¹⁴⁷, erro sistemático de pensamento causado pela heurística homônima, é um atalho mental que facilita julgamentos sobre pessoas e eventos, baseando-se em semelhanças com um grupo ou evento familiar, conforme os esquemas mentais previamente internalizados pelo indivíduo. Esse mecanismo segue uma lógica de categorização de atributos e dedução de julgamentos¹⁴⁸.

Busenitz e Barney (1997) definem o excesso de confiança como um viés cognitivo que superestima a probabilidade de um resultado positivo para um evento em comparação com a probabilidade de experimentar um resultado negativo do mesmo evento. Kahneman (2002, 2007, 2012) destaca o excesso de confiança como o principal viés na tomada de decisão. Bazerman e Moore (2013, p. 14) descrevem o fenômeno do excesso de confiança como “a mãe de todos os preconceitos”. Kahneman (2007, p. 1) associa o excesso de confiança diretamente ao comportamento dos empreendedores: “o

¹⁴⁷ AMBROS, Christiano; LODETTI, Daniel. Vieses cognitivos na atividade de inteligência: conceitos, categorias e métodos de mitigação. Revista Brasileira de Inteligência, Brasília, n. 14, p. 9-28, dez. 2019. p. 13.

¹⁴⁸ AMBROS, Christiano; LODETTI, Daniel. Vieses cognitivos na atividade de inteligência: conceitos, categorias e métodos de mitigação. Revista Brasileira de Inteligência, Brasília, n. 14, p. 9-28, dez. 2019. p. 13.

otimismo natural dos seres humanos” – e talvez o excesso de otimismo dos empreendedores – e sua inclinação para confiar demais em suas próprias habilidades – é um obstáculo quando trata-se de calcular a probabilidade de sucesso de um novo empreendimento. (DIAS, ÁVILA e CAMPANI, p. 3, tradução nossa¹⁴⁹)

O “viés de ancoragem e ajustamento”¹⁵⁰ (*anchoring and adjustment*) ocorre quando se escolhe um ponto de partida (a âncora) no processo mental, geralmente a primeira informação recebida ou uma informação decorrente de alguma experiência anterior, e ajusta-se gradualmente as antigas informações com as novas informações, para que se harmonizem com a “âncora”.

Em muitas situações, as pessoas fazem estimativas partindo de um valor inicial que é ajustado para produzir a resposta final. O valor inicial, ou ponto de partida, pode ser sugerido pela formulação do problema ou pode ser o resultado de um cálculo específico. Em ambos os casos, os ajustamentos são normalmente insuficientes. Ou seja, diferentes pontos de partida produzem estimativas diferentes, que são tendenciosas em direção aos valores iniciais. (GEORGE; DUFFY; AHUJA, 2000, p. 195, tradução nossa¹⁵¹)

Mesmo que posteriormente se descubra que as informações iniciais estavam incorretas, ou que não possuíam qualquer relação lógica com as novas informações,

¹⁴⁹ Texto no original: “Busenitz and Barney (1997) define overconfidence as a cognitive bias that overestimates the probability of a positive outcome to an event compared to the probability of experiencing a negative outcome of the same event. Kahneman (2002, 2007, 2012) highlights overconfidence as the main decision-making bias. Bazerman and Moore (2013, p. 14) describe the phenomenon of overconfidence as “the mother of all biases.” Kahneman (2007, p. 1) associates overconfidence directly with the behavior of entrepreneurs: “the natural optimism of human beings’ – and perhaps over-optimism of entrepreneurs – and their inclination to rely too much on their own abilities – is an obstacle when it comes to calculating the likelihood of success of a new venture.” (DIAS, Natália; AVILA, Marcos; CAMPANI, Carlos Heitor; MARANHO, Flavia. The Heuristic of Representativeness and Overconfidence Bias in Entrepreneurs. *Latin American Business Review*, v. 20, n. 1, p. 1-25, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/10978526.2019.1656536>. Acesso em: 2 jul. 2024. p. 3)

¹⁵⁰ AMBROS, Christiano; LODETTI, Daniel. Vieses cognitivos na atividade de inteligência: conceitos, categorias e métodos de mitigação. *Revista Brasileira de Inteligência*, Brasília, n. 14, p. 9-28, dez. 2019. p. 13.

¹⁵¹ Texto no original: “In many situations, people make estimates by starting from an initial value that is adjusted to yield the final answer. The initial value, or starting point, may be suggested by the formulation of the problem, or it may be the result of a particular computation. In either case, adjustments are typically insufficient. That is, different starting points yield different estimates, which are biased toward the initial values. (GEORGE, Joey F.; DUFFY, Kevin; AHUJA, Manju. Countering the Anchoring and Adjustment Bias with Decision Support Systems. *Decision Support Systems*, v. 29, n. 3, p. 195-206, 2000. Disponível em: [https://doi.org/10.1016/S0167-9236\(00\)00074-9](https://doi.org/10.1016/S0167-9236(00)00074-9). Acesso em: 2 jul. 2024. p. 195)

há uma forte tendência de dificuldade em modificar o ponto de referência inicial, mantendo-se, de maneira inercial e involuntária, o enfoque original¹⁵².

O “viés de confirmação”¹⁵³, também derivado de erro sistemático de pensamento causado pela heurística homônima, incentiva ou induz o analista a valorizar as informações que estão de acordo com suas expectativas e hipóteses iniciais, ignorando ou minimizando evidências contrárias.

O viés de confirmação, como o termo é normalmente usado na literatura psicológica, conota a busca ou interpretação de evidências de maneira parcial às crenças, expectativas existentes ou a uma hipótese em questão. [C]onota um processo de construção de caso menos explícito e menos conscientemente unilateral. Refere-se geralmente à seletividade involuntária na aquisição e uso de evidências. A linha entre a seletividade deliberada no uso de evidências e a moldagem involuntária de fatos para se ajustarem a hipóteses ou crenças é difícil de traçar na prática, mas a distinção é conceitualmente significativa, e o viés de confirmação tem mais a ver com esta última do que com a primeira. . A suposição de que as pessoas podem e se envolvem na construção de casos involuntariamente, sem a intenção de tratar as evidências de forma tendenciosa ou mesmo de estarem cientes de que fazer isso é fundamental para o conceito. (NICKERSON, 1998, p. 175-176, tradução nossa¹⁵⁴)

Como se observa, no “viés de confirmação”, as informações que são facilmente lembradas tendem a ganhar mais destaque do que outras evidências que podem ser igualmente ou até mais válidas.

¹⁵² AMBROS, Christiano; LODETTI, Daniel. Vieses cognitivos na atividade de inteligência: conceitos, categorias e métodos de mitigação. Revista Brasileira de Inteligência, Brasília, n. 14, p. 9-28, dez. 2019. p. 13.

¹⁵³ NICKERSON, Raymond S. Confirmation Bias: A Ubiquitous Phenomenon in Many Guises. Review of General Psychology, v. 2, n. 2, p. 175-220, 1998. Disponível em: <https://doi.org/10.1037/1089-2680.2.2.175>. Acesso em: 2 jul. 2024. p. 1.

¹⁵⁴ Texto no original: “Confirmation bias, as the term is typically used in the psychological literature, connotes the seeking or interpreting of evidence in ways that are partial to existing beliefs, expectations, or a hypothesis in hand confirmation bias connotes a less explicit, less consciously one-sided case-building process. It refers usually to unwitting selectivity in the acquisition and use of evidence. The line between deliberate selectivity in the use of evidence and unwitting molding of facts to fit hypotheses or beliefs is a difficult one to draw in practice, but the distinction is meaningful conceptually, and confirmation bias has more to do with the latter than with the former. The assumption that people can and do engage in case-building unwittingly, without intending to treat evidence in a biased way or even being aware of doing so, is fundamental to the concept.” (NICKERSON, Raymond S. Confirmation Bias: A Ubiquitous Phenomenon in Many Guises. Review of General Psychology, v. 2, n. 2, p. 175-220, 1998. Disponível em: <https://doi.org/10.1037/1089-2680.2.2.175>. Acesso em: 2 jul. 2024. p. 175-176)

O “viés de ambiguidade”¹⁵⁵ refere-se à tendência dos indivíduos de evitarem situações onde as probabilidades dos resultados são incertas ou indefinidas. Segundo Curley e Abrams (2019, p. 231), “os sujeitos, quando podem escolher entre duas opções que diferem em seu grau de ambiguidade, tendem a preferir a opção menos ambígua, exibindo evitação de ambiguidade” (tradução nossa)¹⁵⁶.

Segundo os supracitados autores¹⁵⁷:

Suponha que um paciente deva decidir entre dois tratamentos potenciais. O tratamento A tem sido amplamente utilizado e há informações substanciais que indicam que sua taxa de sucesso é de 50%. O tratamento B é novo e há poucas informações que fundamentam a melhor estimativa do médico de que sua chance de sucesso é de 50%. Esta situação, baseada num exemplo descrito pela primeira vez por Keynes (1921) e novamente por Ellsberg (1961), demonstra que dois tipos distintos de incerteza podem ser diferenciados. O primeiro tipo, presente em ambos os tratamentos, é a incerteza sobre qual resultado ocorrerá: sucesso ou não sucesso. O segundo tipo de incerteza, presente apenas no Tratamento B, é a incerteza sobre a própria probabilidade de sucesso e é denominada ambiguidade (Ellsberg, 1961).

Assim, em razão do viés de aversão à ambiguidade, as pessoas preferem opções com riscos conhecidos em detrimento de opções onde as probabilidades são desconhecidas ou ambíguas.

O “viés do presente”¹⁵⁸ refere-se à tendência dos indivíduos de atribuir um valor excessivo a recompensas imediatas em detrimento de recompensas futuras. Este comportamento está diretamente ligado à chamada teoria do desconto

¹⁵⁵ FOX, Craig R.; et al. Weighing risk and uncertainty. *Psychological Review*, v. 102, n. 2, p. 269-283, abril 1995. DOI: 10.1037//0033-295X.102.2.269. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/202304358_Weighing_risk_and_uncertainty. Acesso em: 23 jun. 2024. p. 274.

¹⁵⁶ No texto original: “subjects, when given a choice between two options differing in their degree of ambiguity, tend to prefer the less ambiguous option, exhibiting ambiguity avoidance”.

¹⁵⁷ CURLEY, Shawn P.; YATES, J. Frank; ABRAMS, Richard A. Psychological sources of ambiguity avoidance. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, v. 38, p. 230-256, 1986. Disponível em:

<<https://deepblue.lib.umich.edu/bitstream/handle/2027.42/26026/0000098.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Acesso em: 23 jun. 2024. p. 231.

¹⁵⁸ CAMPOS FILHO, Antonio Claret. Aplicando insights comportamentais para o aprimoramento de políticas públicas: a ferramenta SIMPLES MENTE. Brasília: Enap, 2020. 36 p. (Cadernos Enap, 68). p. 45.

intertemporal, pela qual eventos presentes recebem maior peso de importância do que eventos futuros¹⁵⁹.

Segundo as teorias do desconto intertemporal, os eventos do presente recebem pesos maiores do que os do futuro (Frederick, Loewenstein e O'Donoghue, 2002); quando muitas pessoas preferem receber \$100 agora a receber \$110 daqui a um mês. O desconto é não linear e sua taxa não é constante ao longo do tempo. A preferência das pessoas por receber \$100 daqui a uma semana em vez de receber \$110 daqui a um mês e uma semana não será igual à sua preferência por receber \$100 daqui a um ano em vez de receber \$110 daqui a um ano e um mês. Embora a diferença seja de um mês em ambos os casos, o valor dos eventos que estão mais distantes no futuro cai mais lentamente do que o daqueles que estão mais próximos do presente (Laibson, 1997)¹⁶⁰.

Em consequência, recompensas instantâneas possuem maior valor do que aquelas projetadas para o futuro, mesmo que essa crença careça de fundamento lógico. Este comportamento também explica as baixas taxas de poupança para aposentadoria, onde a inércia e o desconto do futuro desempenham papéis críticos.

Por fim, o “efeito holofote”¹⁶¹ é a tendência das pessoas acreditarem que as suas ações e aparência têm maior probabilidade de serem notadas, julgadas e lembradas por outros do que realmente são, fazendo com que os indivíduos superestimem a atenção que recebem.

Segundo Gilovic, Kruger e Medvec (2002, p. 94¹⁶²),

O efeito holofote parece resultar, em parte, de um processo de ancoragem e ajustamento. As pessoas normalmente estão bastante focadas em suas próprias ações e aparência. Eles reconhecem que os outros tendem a se concentrar menos neles do que eles próprios e tentam se ajustar a esse fato ao antecipar como serão vistos pelos

¹⁵⁹ FREDERICK, Shane; LOEWENSTEIN, George; O'DONOGHUE, Ted. Time discounting and time preference: A critical review. *Journal of Economic Literature*, v. XL, n. 2, p. 351-401, jun. 2002.

¹⁶⁰ CAMPOS FILHO, Antonio Claret. Aplicando insights comportamentais para o aprimoramento de políticas públicas: a ferramenta SIMPLES MENTE. Brasília: Enap, 2020. 36 p. (Cadernos Enap, 68). p. 45.

¹⁶¹ GILOVICH, Thomas., MEDVEC, Victoria. H., & SAVITSKY, Keneth. (2000). The spotlight effect in social judgment: An egocentric bias in estimates of the salience of one's own actions and appearance. *Journal of Personality and Social Psychology*, 78, 211–222. p. 211.

¹⁶² GILOVICH, Thomas; KRUGER, Justin; MEDVEC, Victoria Husted. The spotlight effect revisited: overestimating the manifest variability of our actions and appearance. *Journal of Experimental Social Psychology*, v. 38, p. 93-99, 2002. DOI: 10.1006/jesp.2001.1490. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/252749097_The_Spotlight_Effect_Revisited_Overestimating_the_Manifest_Variability_of_Our_Actions_and_Appearance. Acesso em: 23 jun. 2024. p. 94.

outros. Contudo, como é tipicamente o caso com tais processos de ajustamento, o ajustamento tende a ser insuficiente (Gilbert, 1989; Jacowitz & Kahneman, 1995; Tversky & Kahneman, 1974). O resultado líquido é que as estimativas das pessoas sobre o quão importantes são as suas ações e a sua aparência para os outros são sistematicamente erradas. (tradução nossa¹⁶³)

A compreensão das heurísticas e dos vieses cognitivos é fundamental para reconhecer como os atalhos mentais podem influenciar no processo de tomada de decisões e construção de ambientes que influenciam esse processo, conforme será analisado no tópico a seguir.

3.3 *Nudges* e arquitetura das escolhas

Nudges são pequenas intervenções no ambiente de tomada de decisão que direcionam as pessoas para determinados caminhos, permitindo que eles preservem a liberdade de segui-lo da forma como desejarem (CAMPOS et al., 2018, p. 238.). A palavra, de origem inglesa, significa em tradução livre empurrão ou cutucada¹⁶⁴.

A noção de "empurrão" se fundamenta em pesquisas que indicam ser possível guiar as pessoas para que adotem decisões consideradas mais adequadas. Isso é possível com o uso de técnicas que as opções apresentam para as pessoas de maneira mais eficiente (Thaler, 2019, p. 344¹⁶⁵).

¹⁶³ No texto original: "The spotlight effect appears to result, in part, from an anchoring and adjustment process. People are typically quite focused on their own actions and appearance. They recognize that others are likely to be less focused on them than they are themselves, and they try to adjust for that fact when anticipating how they are seen by others. As is typically the case with such adjustment processes, however, the adjustment tends to be insufficient (Gilbert, 1989; Jacowitz & Kahneman, 1995; Tversky & Kahneman, 1974). The net result is that people's estimates of how salient their actions and appearance are to others is systematically off the mark." (GILOVICH, Thomas; KRUGER, Justin; MEDVEC, Victoria Husted. The spotlight effect revisited: overestimating the manifest variability of our actions and appearance. *Journal of Experimental Social Psychology*, v. 38, p. 93-99, 2002. DOI: 10.1006/jesp.2001.1490. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/252749097_The_Spotlight_Effect_Revisited_Overestimating_the_Manifest_Variability_of_Our_Actions_and_Appearance. Acesso em: 23 jun. 2024. p. 94.

¹⁶⁴ Disponível em: <https://translate.google.com/?source=gtx&sl=pt&tl=en&op=translate>. Acesso em: 3 jun. 2024.

¹⁶⁵ THALER, Richard H.; SUNSTEIN, Cass R. *Nudge: Como tomar melhores decisões sobre saúde, dinheiro e felicidade*. Tradução de ngelo Lessa. 1. ed. Rio de Janeiro: Objetiva, 2019. p. 344.

Os *nudges* têm o potencial de alterar padrões de comportamento que seriam esperados quando são oferecidas para as pessoas várias opções de escolha. Eles podem ser usados, por exemplo, para salientar coisas que as pessoas gostariam de fazer, mas não colocam em prática, ou para propor a alteração da preferência das pessoas em direção a comportamentos que são considerados mais vantajosos, como é o caso da implementação de políticas públicas (Ashcroft, 2017, p. 137¹⁶⁶), podendo ser endereçado àquele que o recebe diretamente, ou a um terceiro, como ocorre nos *nudges* endereçados a pessoas que influenciarão a escolha de outros (pais e professores, por exemplo)¹⁶⁷.

Cass Sunstein (2017, p. 1026)¹⁶⁸ propôs uma lista de 10 *nudges* entre os que considera mais relevantes. Para o escopo deste trabalho, será feita uma análise , entre esses *nudges*, dos considerados como mais aderentes no exame do estudo de caso analisado no capítulo posterior.

O primeiro deles, chamado “regra-padrão”¹⁶⁹, trata das opções cuja escolha é desejada pelo arquiteto de escolhas e que são previamente selecionadas para serem colocadas à disposição das pessoas na expectativa de que a opção seja confirmada, mantendo-se a liberdade do indivíduo para que altere a opção para outra(s) menos desejada(s) pelo arquiteto de escolhas. Por exemplo, se as pessoas

¹⁶⁶ ASHCROFT, Richard E. Incentives, nudges and the burden of proof in ethical argument. *Journal of Medical Ethics*, v. 43, p. 137, 2017. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1136/medethics-2017-104198>. Acesso em: 30 jun. 2024. p. 137.

¹⁶⁷ JOHNSON, Eric J.; SHU, Suzanne B.; DELLAERT, Benedict G. C.; FOX, Craig R.; GOLDSTEIN, Daniel G.; HÄUBL, Gerald; LARRICK, Richard P.; PAYNE, John W.; PETERS, Ellen; SCHKADE, David; WANSINK, Brian; WEBER, Elke U. Beyond nudges: Tools of a choice architecture. *Marketing Letters*, v. 23, n. 2, p. 487-504, 2012. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/236302915_Beyond_nudges_Tools_of_a_choice_architectur. Acesso em: 30 jun. 2024.

¹⁶⁸ SUNSTEIN, Cass R. Nudging: Um guia (muito) resumido. Tradução de Maíra Almeida; revisão de Antonio Guimarães Sepúlveda. *Revista Estudos Institucionais*, v. 3, n. 2, p. 1024-1034, 2017. Disponível em: <https://www.estudosinstitucionais.com/RESI/article/view/371>. Acesso em: 18 jun. 2024. p. 1026.

¹⁶⁹ SUNSTEIN, Cass R. Nudging: Um guia (muito) resumido. Tradução de Maíra Almeida; revisão de Antonio Guimarães Sepúlveda. *Revista Estudos Institucionais*, v. 3, n. 2, p. 1024-1034, 2017. Disponível em: <https://www.estudosinstitucionais.com/RESI/article/view/371>. Acesso em: 18 jun. 2024. p. 1029.

estão inscritas automaticamente em planos de previdência, a pessoa tende a manter a opção e com isso suas economias tendem a aumentar, aumentando as suas reservas financeiras em períodos de escassez, como a velhice ou o advento de uma doença inesperada. Outros exemplos seriam a inscrição automática em planos de saúde ou a opção-padrão para impressão em frente-e-verso, este para o fim de promover a preservação ambiental.

Um dos meios mais eficazes de cutucar é o uso de opções padrão. Normalmente, os tomadores de decisão são apresentados a uma série de opções de escolha, uma das quais é pré-selecionada. No entanto, mantêm a possibilidade de escolher ativamente outra alternativa, ou seja, optar pela exclusão do incumprimento. Geralmente, as pessoas tendem a aderir à opção pré-selecionada, tornando assim os padrões uma estratégia eficaz para influenciar a escolha. As intervenções baseadas em padrões têm sido bem-sucedidas na promoção de comportamento pró-social em uma ampla gama de ambientes, incluindo decisões de doação de órgãos (Johnson & Goldstein, 2003), poupança para aposentadoria (Thaler & Benartzi, 2004) e conservação de energia (Allcott & Mullainathan, 2010, tradução nossa)¹⁷⁰.

O próximo *nudge* é a “simplificação”¹⁷¹. Trata-se de um incentivo comportamental destinado a burlar a burocracia estatal ou de entidades privadas, programas, produtos e serviços. A complexidade é um problema sério em vários países, porque causa confusão, gera gastos desnecessários e desencoraja a

¹⁷⁰ Texto no original: “One of the most effective means of nudging is the use of default options. Typically, the decision makers are presented with an array of choice options, one of which is pre-selected. However, they retain the possibility to actively choose another alternative, i.e. to opt-out from the default. Generally, people tend to stick to the preselected option, thus making defaults an effective strategy for influencing choice. Default-based interventions have been successful in promoting pro-social behavior in a wide range of settings, including organ donation decisions (Johnson & Goldstein, 2003), retirement savings (Thaler & Benartzi, 2004), and energy conservation (Allcott & Mullainathan, 2010). At first glance, defaults seem to capitalize on people’s inertia, which makes them stick to the pre-selected option, but as elaborated later, defaults also involve a social component (McKenzie, Liersch, and Finkelstein, 2006).” PAUNOV, Yavor; WÄNKE, Michaela; VOGEL, Tobias. Ethical defaults: Which transparency components can increase the effectiveness of default nudges? 2019. Disponível em: <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpsyg.2019.02541/full>. Acesso em: 30 jun. 2024. p. 3.

¹⁷¹ SUNSTEIN, Cass R. Nudging: Um guia (muito) resumido. Tradução de Maíra Almeida; revisão de Antonio Guimarães Sepúlveda. Revista Estudos Institucionais, v. 3, n. 2, p. 1024-1034, 2017. Disponível em: <https://www.estudosinstitucionais.com/RESI/article/view/371>. Acesso em: 18 jun. 2024. p. 1029.

participação das pessoas. O *nudge* da simplificação objetiva tornar intuitivas as informações, ou ao menos facilmente navegáveis e compreensíveis.

Dois tipos de insights comportamentais são particularmente apropriados para o redesenho das comunicações para melhorar o pagamento de impostos e taxas. Uma delas é a simplificação, que reduz a carga cognitiva da leitura da comunicação oficial, aumenta a franqueza da resposta e destaca a comunicação principal, tornando mais evidente que o indivíduo tem de agir. A redução da quantidade de texto pode permitir um melhor design da página e permitir que mensagens importantes sejam colocadas onde os olhos caem naturalmente quando as pessoas olham uma carta pela primeira vez. A redução do atrito psicológico foi tentada com benefícios fiscais (Bhargava & Manoli, 2012, 2015). A simplificação, particularmente da linguagem utilizada, tem sido um tema consistente no redesenho das intervenções de saúde (Zarcadoolas, 2011). No Reino Unido, tem sido utilizado para redesenhar lembretes para crachás de estacionamento para deficientes, com bons resultados (John & Blume, 2017). Pareceria ser particularmente apropriado para comunicações fiscais porque os profissionais de contabilidade e finanças neste domínio podem desejar expressar a natureza precisa do pedido de uma forma que seja consistente com valores de transparência e divulgação completa, mas onde a documentação oficial resultante possa ser densa e inacessível para os destinatários. A conclusão a tirar é que os projetos de simplificação são ganhos fáceis para as organizações de entrega locais e proporcionam efeitos positivos que são transferíveis em muitos domínios (tradução nossa).¹⁷²

¹⁷² Texto no original: “Two kinds of behavioral insights are particularly appropriate for the redesign of communications to improve the payment of taxes and fees. One is simplification, which reduces the cognitive burden of reading official communication, increases the directness of the response, and highlights the key communication, making it more salient that the individual has to act. Reducing the amount of text can allow for better design of the page, and which can allow key messages to be placed where the eye naturally falls when individuals first look at a letter. Reducing psychological friction has been tried with tax benefits (Bhargava & Manoli, 2012, 2015). Simplification, particularly of the language used, has been a consistent theme in the redesign of health interventions (Zarcadoolas, 2011). In the UK, it has been used to redesign reminders for disability car parking badges with good effect (John & Blume, 2017). It would seem to be particularly appropriate for taxation communications because the accountancy and finance professionals in this domain may wish to express the precise nature of the request in a way that is consistent with values of transparency and full disclosure, but where the resultant official documentation can be dense and inaccessible for recipients. The conclusion to draw is that simplification designs are easy wins for local delivery organizations and provide positive effects that are transferable across many domains.” (JOHN, Peter; BLUME, Toby. How best to nudge taxpayers? The impact of message simplification and descriptive social norms on payment rates in a central London local authority. *Journal of Behavioral Public Administration*, v. 1, n. 1, p. 1-11, 2018. Disponível em: <http://www.journal-bpa.org/index.php/jbpa/article/view/10.30636/jbpa.11.10>. Acesso em: 30 jun. 2024.)p. 2.

A simplificação tem relação com o terceiro *nudge*, da “facilidade/conveniência”¹⁷³, utilizado, por exemplo, em restaurantes, em que os alimentos saudáveis são colocados em evidência para que sejam priorizados pelos clientes. A estratégia do *nudge* da facilidade é utilizar o atalho mental (heurística) que as pessoas têm de adotar com maior frequência a opção pela escolha mais fácil. Isso envolve reduzir barreiras, como o esforço cognitivo necessário para efetivamente fazer uma escolha e decidir por uma das opções disponíveis (daí a relação desse *nudge* com o anterior, da simplificação).

Há um interesse crescente no potencial dos nudges para promover práticas alimentares saudáveis, inclusive em ambientes escolares. Sempre que são disponibilizadas opções mais saudáveis, os incentivos podem alterar a seleção alimentar das crianças em idade escolar para alimentos que contribuam para dietas saudáveis; portanto, oferecem uma importante oportunidade de ação, juntamente com medidas como padrões nutricionais para alimentação escolar e políticas relacionadas com o fornecimento e aquisição de alimentos para dietas saudáveis. (tradução nossa)¹⁷⁴

O quarto *nudge*, da “divulgação”¹⁷⁵, também guarda relação com os outros dois anteriores, pois trabalha com a eficácia da transparência informacional. Por exemplo, os custos financeiros da utilização de determinado produto ou serviço ou os custos ambientais do desperdício de energia.

¹⁷³ SUNSTEIN, Cass R. Nudging: Um guia (muito) resumido. Tradução de Maíra Almeida; revisão de Antonio Guimarães Sepúlveda. Revista Estudos Institucionais, v. 3, n. 2, p. 1024-1034, 2017. Disponível em: <https://www.estudosinstitucionais.com/RESI/article/view/371>. Acesso em: 18 jun. 2024. p. 1030.

¹⁷⁴ Texto no original: “There is growing interest in the potential of nudges (13) to promote healthy dietary practices (14), including within school settings. Whenever healthier options are made available, nudges may shift school children’s food selection towards foods that contribute to healthy diets; hence, they offer an important opportunity for action, alongside measures such as nutrition standards for school food (15) and policies related to the provision and procurement of food for healthy diets.” (MARCANO-OLIVIER, Mariel; VIKTOR, Simon; HORNE, Pauline; ERJAVEC, Mihela. Using nudges to promote healthy food choices in the school dining room: a systematic review of previous investigations. Journal of School Health, v. 90, n. 2, p. 143-157, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/josh.12861>. Acesso em: 30 jun. 2024. p. 2.

¹⁷⁵ SUNSTEIN, Cass R. Nudging: Um guia (muito) resumido. Tradução de Maíra Almeida; revisão de Antonio Guimarães Sepúlveda. Revista Estudos Institucionais, v. 3, n. 2, p. 1024-1034, 2017. Disponível em: <https://www.estudosinstitucionais.com/RESI/article/view/371>. Acesso em: 18 jun. 2024. p. 1030.

Os Nudges baseados na divulgação estão a ser cada vez mais utilizados pelos governos em todo o mundo para alcançar objetivos políticos relacionados com a saúde, segurança, emprego, proteção ambiental, poupanças para a reforma, crédito, dívida e muito mais (ver, por exemplo, Thaler e Sunstein 2008; Benartzi et al. 2017). Autoridades e cientistas comportamentais que concebem estas políticas concentraram-se em grande parte nas importantes questões de conteúdo e design: que informação divulgar, como enquadrar a informação divulgada, como tornar a divulgação mais simples e amigável, como conceber formas de divulgação – em termos de tamanho e tipo de letra e quanto à colocação, no formulário, das diferentes declarações de divulgação. (tradução nossa¹⁷⁶)

O quinto *nudge*, uso das “normas sociais”¹⁷⁷, utiliza a estratégia de enfatizar a forma como a maioria das pessoas se comporta em determinada situação. Conhecido também como efeito-manada, essa estratégia mostra-se mais eficaz se o destinatário identifica-se com o grupo de referência, por exemplo quando se informa a média de consumo de energia na vizinhança, o que tende a fazer com que o destinatário do *nudge* comporte-se adequando o seu próprio consumo à média do seu grupo.

Segundo Sunstein e Thaler (2019, p. 82-83):

Os nudges sociais também podem ser usados para reduzir o consumo de energia. Para entender como, considere um estudo sobre o poder das normas sociais que envolveu quase trezentos lares de San Marcos, Califórnia [SCHULTZ et. al, 2007¹⁷⁸]. Todas as casas receberam a informação de quanta energia tinham gastado nas semanas

¹⁷⁶ Texto no original: “Disclosure-based Nudges are being increasingly utilized by governments around the world to achieve policy goals related to health, safety, employment, environmental protection, retirement savings, credit, debt and more (see, e.g., Thaler and Sunstein 2008; Benartzi et al. 2017). The regulators and behavioral scientists designing these policies have focused largely on the important questions of content and design: what information to disclose, how to frame the disclosed information, how to make the disclosure simpler and friendlier, how to design disclosure forms—in terms of font size and type and in terms of the placement, on the form, of different disclosure statements.” (BAR-GILL, Oren; COHEN, Alma. How to communicate the nudge: a real-world policy experiment. Harvard John M. Olin Center for Law, Economics, and Business, Discussion Paper No. 1067, 2021. Disponível em: <https://ssrn.com/abstract=3896004>. Acesso em: 30 jun. 2024. p. 1)

¹⁷⁷ SUNSTEIN, Cass R. Nudging: Um guia (muito) resumido. Tradução de Maíra Almeida; revisão de Antonio Guimarães Sepúlveda. Revista Estudos Institucionais, v. 3, n. 2, p. 1024-1034, 2017. Disponível em: <https://www.estudosinstitucionais.com/RESI/article/view/371>. Acesso em: 18 jun. 2024. p. 1030.

¹⁷⁸ SCHULTZ, P. Wesley; NOLAN, Jessica M.; CIALDINI, Robert B.; GOLDSTEIN, Noah J.; GRISKEVICIUS, Vladas. The Constructive, Destructive, and Reconstructive Power of Social Norms. Psychological Science, v. 18, n. 5, p. 429-434, 2007. Disponível em: <http://www.jstor.org/stable/40064634>. Acesso em: 24 jun. 2024.

anteriores; além disso, receberam a informação (precisa) do consumo médio de energia nas casas do bairro. O efeito no comportamento dos moradores foi nítido e impressionante. Nas semanas seguintes, os moradores que consumiam acima da média reduziram bastante; os que estavam abaixo da média passaram a consumir mais. Essa última descoberta é chamada de “efeito bumerangue” e traz um alerta importante.

Um estudo realizado em San Marcos, Califórnia, demonstrou a eficácia do uso de normas sociais em políticas públicas destinadas à redução de consumo de energia, bem como do uso de elementos visuais como ferramenta de incentivo comportamental. No mesmo estudo, uma outra abordagem, importante para o presente estudo, refere-se ao uso de *emojis* (*emoticons*) como ferramenta de *nudge*.

Cerca de metade dos lares recebeu na conta de luz não só informações descritivas, como também um sinal não verbal aprovando ou desaprovando seu consumo. Para ser mais específico, a conta de luz das casas que consumiam mais do que a média chegava com um emoticon triste (figura 3.2a), enquanto a das que consumiam menos que a média chegava com um emoticon feliz (figura 3.2b).

a



b



32

[...]

Os grandes consumidores de energia mostraram uma redução ainda maior quando recebiam o emoticon descontente na conta, porém a maior descoberta foi que os moradores que estavam abaixo da média de consumo não passaram a consumir mais ao receber a conta com o emoticon sorridente. Campanhas baseadas em normas sociais têm a intenção de reduzir comportamentos problemáticos (ou aumentar comportamentos pró-sociais) ao transmitir a mensagem de que comportamentos prejudiciais ocorrem com menos frequência do que a maioria das pessoas pensa. Mas, para indivíduos que já se abstêm do comportamento indesejado, tais informações normativas podem produzir efeitos indesejados e indesejáveis de efeito bumerangue. Existe uma maneira de eliminá-los? De acordo com a teoria do foco da conduta normativa (Cialdini et al., 1991), há um segundo tipo de norma social, além da norma descritiva, que tem uma poderosa influência no comportamento — a norma injuntiva. Enquanto normas descritivas referem-se às percepções do que é comumente feito em uma determinada situação, normas injuntivas referem-se às percepções do que é comumente aprovado ou desaprovado dentro da cultura (Reno, Cialdini e Kallgren, 1993). A teoria do foco prediz que, se apenas um dos tipos de normas for proeminente na consciência de um indivíduo, ele exercerá a influência mais forte no comportamento

(Cialdini e Goldstein, 2004). Assim, em situações nas quais informações normativas descritivas normalmente produziram um efeito bumerangue indesejável, é possível que adicionar uma mensagem injuntiva indicando que o comportamento desejado é aprovado possa prevenir esse efeito.

Conforme explicam Schultz et al (2007, p.431¹⁷⁹):

Campanhas baseadas em normas sociais têm a intenção de reduzir comportamentos problemáticos (ou aumentar comportamentos pró-sociais) ao transmitir a mensagem de que comportamentos prejudiciais ocorrem com menos frequência do que a maioria das pessoas pensa. Mas, para indivíduos que já se abstêm do comportamento indesejado, tais informações normativas podem produzir efeitos indesejados e indesejáveis de efeito bumerangue. Existe uma maneira de eliminá-los? De acordo com a teoria do foco da conduta normativa (Cialdini et al., 1991), há um segundo tipo de norma social, além da norma descritiva, que tem uma poderosa influência no comportamento — a norma injuntiva. Enquanto normas descritivas referem-se às percepções do que é comumente feito em uma determinada situação, normas injuntivas referem-se às percepções do que é comumente aprovado ou desaprovado dentro da cultura (Reno, Cialdini e Kallgren, 1993). A teoria do foco prediz que, se apenas um dos tipos de normas for proeminente na consciência de um indivíduo, ele exercerá a influência mais forte no comportamento (Cialdini e Goldstein, 2004). Assim, em situações nas quais informações normativas descritivas normalmente produziram um efeito bumerangue indesejável, é possível que adicionar uma mensagem injuntiva indicando que o comportamento desejado é aprovado possa prevenir esse efeito.

Se o comportamento desejado for contrário ao que a maioria das pessoas realmente faz, a aplicação do *nudge* deve realçar não o que a maioria das pessoas pensam ser o comportamento correto “como em 90 por cento dos indivíduos, na Irlanda, acredita que as pessoas devem pagar seus impostos em dia” (Sunstein, p. 1.030).

¹⁷⁹ SCHULTZ, P. Wesley; NOLAN, Jessica M.; CIALDINI, Robert B.; GOLDSTEIN, Noah J.; GRISKEVICIUS, Vladas. The Constructive, Destructive, and Reconstructive Power of Social Norms. *Psychological Science*, v. 18, n. 5, p. 429-434, 2007. Disponível em: <http://www.jstor.org/stable/40064634>. Acesso em: 24 jun. 2024.

Em pesquisa conduzida por Salminen e outros (2019, p. 5¹⁸⁰) indicou que o uso de fotos sorridentes aumenta a simpatia percebida pelos indivíduos que interagem com a informação. Os pesquisadores conduziram um experimento com 2.400 participantes, que foram divididos aleatoriamente para avaliar diferentes perfis de *personas*, alguns com fotos sorridentes e outros com fotos sem sorriso.

Segundo o autor,

A partir desses resultados, as conclusões são que um sorriso na imagem da *persona* aumenta a simpatia e a semelhança com a *persona*, conforme percebido pelo indivíduo exposto à *persona*. Além disso, a vontade de usar uma *persona* aumenta ao mostrar fotos sorridentes. Isso incentiva os criadores de *personas* a usarem fotos com pessoas sorridentes, pois o sorriso resulta em diversas percepções positivas dos indivíduos expostos às *personas*. Isso está de acordo com as descobertas da literatura sobre percepção do sorriso [8, 26], sugerindo que as *personas* são vistas como pessoas semelhantes a quem as vê (tradução nossa¹⁸¹).

Como se verifica, o uso de imagens ou fotos com sorrisos geram maior simpatia nas pessoas, fazendo-as sentirem-se mais conectadas a elas.

O *nudge* da “advertência”¹⁸² pressupõe que a atenção das pessoas é um recurso escasso. Por essa razão, as informações e orientações sobre aspectos relevantes de produtos e serviços devem considerar o uso de textos com letras

¹⁸⁰ SALMINEN, Joni; JUNG, Soon-Gyo; SANTOS, João M.; JANSEN, Bernard J. The Effect of Smiling Pictures on Perceptions of Personas. In: 27th Conference on User Modeling, Adaptation and Personalization Adjunct (UMAP'19 Adjunct), 2019, Larnaca, Cyprus. Proceedings [...]. New York: ACM, 2019. p. 5. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/333741039_The_Effect_of_Smiling_Pictures_on_Perception_s_of_Personas. Acesso em: 24 jun. 2024. p. 5.

¹⁸¹ Texto no original: “From these results, findings are that a smile in the persona picture increases likability of and the similarity with the persona, as perceived by the individual exposed to the persona. Moreover, the willingness to use a persona is increased by showing smiling pictures. This encourages persona creators to use pictures with smiling people, as smile results in several positive perceptions from individuals exposed to personas. This in line with findings of the smile perception literature [8, 26] suggesting personas are seen as people-like to those viewing them”.

¹⁸² SUNSTEIN, Cass R. Nudging: Um guia (muito) resumido. Tradução de Maíra Almeida; revisão de Antonio Guimarães Sepúlveda. Revista Estudos Institucionais, v. 3, n. 2, p. 1024-1034, 2017. Disponível em: <https://www.estudosinstitucionais.com/RESI/article/view/371>. Acesso em: 18 jun. 2024. p. 1031.

grandes, fontes em negrito e cores brilhantes, além de outros recursos eficazes para chamar a atenção das pessoas.

Os indivíduos muitas vezes agem em ambientes complexos onde muitos fatores são relevantes para a decisão. Por exemplo, os ciclistas devem considerar o clima, as condições das ruas, as regras de trânsito, as condições das estradas, as condições de iluminação e outros participantes do trânsito. No entanto, os indivíduos muitas vezes prestam atenção limitada a todos estes fatores. Como consequência, eles tomam decisões abaixo do ideal (como dirigir rápido demais). Uma ferramenta para aumentar a atenção é o *nudge* — intervenções suaves que não limitam a liberdade de escolha, mas que empurram as pessoas na direção “certa” (ver Thaler e Sunstein, 2008). (tradução nossa)¹⁸³

Um famoso exemplo de uso de *nudge* para melhorar a atenção das pessoas foi a utilização de adesivos de mosquitos em mictórios dos banheiros masculinos do aeroporto de Amsterdam, na Holanda. Essa estratégia teve como objetivo reduzir a sujeira desses ambientes. Após a intervenção, pesquisas indicaram que essa estratégia resultou em uma melhoria de até 80% na limpeza dos banheiros (FARIA, 2021, p. 13).

Figura 1 - Mosca colocada em mictórios ajuda a reduzir sujeira em banheiros de aeroportos

¹⁸³ Texto no original: “Individuals often act in complex environments where many factors are decision relevant. For example, cyclists have to consider the weather, street conditions, traffic rules, roadway arrangements, light conditions, and other traffic participants. Yet, individuals often pay limited attention to all these factors. As a consequence, they make suboptimal decisions (like drive too fast). One tool to increase attention is nudging — soft interventions that do not limit freedom of choice, yet nudge people in the “right” direction (see Thaler and Sunstein, 2008). An appropriately designed nudge increases attention to the nudged factor.” (VAN ROOKHUIJZEN, Merije; DE VET, Emely; ADRIAANSE, Marieke A. The effects of nudges: one-shot only? Exploring the temporal spillover effects of a default nudge. *Frontiers in Psychology*, v. 12, Artigo 683262, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.683262>. Acesso em: 30 jun. 2024. p. 2)



Fonte: WissensDürster

Nessa perspectiva, o uso do *nudge* da advertência é eficaz por exemplo contra o chamado viés de otimismo, visto acima. Sunstein (2017, p. 1.031) explica que algumas pesquisas mostram uma maior propensão das pessoas em aderir a advertências quando acompanhadas de tutorias que descrevem os passos necessários para que as pessoas adotem o comportamento desejado.

“Pré-comprometimento”¹⁸⁴ é um *nudge* destinado a fazer com que as pessoas comprometam-se antecipadamente com determinado comportamento desejado. Normalmente, o comportamento desejado pelas pessoas, como emagrecer ou economizar dinheiro, fica aquém dos objetivos inicialmente almejados, e o pré-comprometimento é um recurso que ajuda as pessoas a manterem o foco nesses objetivos.

¹⁸⁴ SUNSTEIN, Cass R. Nudging: Um guia (muito) resumido. Tradução de Maíra Almeida; revisão de Antonio Guimarães Sepúlveda. Revista Estudos Institucionais, v. 3, n. 2, p. 1024-1034, 2017. Disponível em: <https://www.estudosinstitucionais.com/RESI/article/view/371>. Acesso em: 18 jun. 2024. p. 1031-1032.

Uma alternativa à coerção estatal pela lei é motivar o pré-comprometimento, que é menos dispendioso. Artefatos de pré-comprometimento são métodos que os indivíduos impõem voluntariamente a si mesmos para ditar seus comportamentos futuros, de modo que suas preferências de longo prazo possam ser atendidas. Envolvem um mecanismo que facilita que indivíduos pré-comprometidos cumpram com mais facilidade o seu pré-comprometimento e vinculem o descarrilamento a uma consequência. Exemplos de dispositivos de pré-comprometimento incluem comprar álcool em pequenas unidades (que geralmente são mais caras) para limitar a quantidade consumida de uma só vez, tomar medicamentos dissulfiram para garantir enjoos após a ingestão de álcool e agendar grupos de reflexão sobre prevenção contra o álcool, sob o risco de enfraquecimento do relacionamento com os cônjuges. O pré-comprometimento provou ser eficaz para motivar mudanças comportamentais positivas, incluindo uma dieta mais saudável, menos cigarro e redução (temporária) do consumo de álcool. (tradução nossa)¹⁸⁵

Nos exemplos dados acima, adotar uma postura de se integrar a um programa de emagrecimento ou aderir a um plano de aposentadoria pode tornar as pessoas mais propensas a agir de acordo com o comportamento inicialmente desejado. Em outras palavras, comprometer-se com um certo comportamento em algum momento no futuro torna as pessoas mais propensas a adotar comportamentos tendentes a manter o compromisso firmado.

“Lembretes”¹⁸⁶ são *nudges* eficazes contra o esquecimento. As pessoas geralmente têm muitas informações na mente e quando elas não focam em

¹⁸⁵ Texto no original: “An alternative to legal coercion is to motivate pre-commitment, which is less costly. Pre-commitment devices are methods that individuals voluntarily impose on themselves to dictate their future behaviors so that their long-term preferences can be served. They involve a mechanism that facilitates pre-committed individuals to follow through with their pre-commitment more easily and link the derailment with a consequence. Examples of pre-commitment devices include purchasing alcohol in small units (which are usually more expensive) to limit the quantity consumed in one sitting, taking disulfiram to ensure sickness upon alcohol intake, and scheduling alcohol-prevention peer-group counseling at the risk of weakening one's relationship with peers. Pre-commitment has proved effective in motivating positive behavioral changes, including healthier dieting, less smoking, and (temporary) reduced drinking.” (ALKARAAN, Fadi; NORTHCOTT, Deryl. Strategic investment decision making: the influence of pre-decision control mechanisms. *Qualitative Research in Accounting & Management*, v. 4, n. 2, p. 133-150, 2007. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/11766090710754204/full/html>. Acesso em: 30 jun. 2024. p. 2)

¹⁸⁶ SUNSTEIN, Cass R. Nudging: Um guia (muito) resumido. Tradução de Maíra Almeida; revisão de Antonio Guimarães Sepúlveda. *Revista Estudos Institucionais*, v. 3, n. 2, p. 1024-1034, 2017. Disponível em: <https://www.estudosinstitucionais.com/RESI/article/view/371>. Acesso em: 18 jun. 2024. p. 1032.

determinada questão, ainda que importante, tendem a se esquecer e não adotar o comportamento desejado/necessário, seja por simples esquecimento, procrastinação, inércia ou a existência de múltiplas obrigações concorrentes. Nesses casos, um simples lembrete — como um post-it, um email ou uma mensagem recebida no celular — pode alterar o curso das coisas.

Os lembretes mudam o comportamento em duas etapas. Primeiro, um lembrete desvia brevemente a nossa atenção para um objetivo específico, tornando esse objetivo mais saliente. Em segundo lugar, se os custos de transação do receptor para executar a ação, em comparação com o benefício percebido da ação, forem suficientemente baixos, o receptor executará o comportamento. Este processo simples foi modelado, entre outros, por investigadores que consideram as respostas aos pedidos de doação: 1) Um pedido de doação chega ao receptor e 2) se o momento for conveniente e o receptor se sentir generoso, ele faz uma doação e recebe utilidade positiva da sua doação. 1 Os custos de transação dependem de o receptor ser fisicamente e/ou cognitivamente capaz de realizar a tarefa no momento em que é alertado para ela (ou seja, não está sentado no carro quando recebe um lembrete para enviar uma mensagem). O benefício percebido depende da motivação intrínseca ou extrínseca de realizar a ação (ou seja, algum desejo de exercer ou o medo de ser auditado quando não pagar os impostos). (GRAVERT, 2021, p. 2. tradução nossa¹⁸⁷)

No que se refere aos lembretes, o tempo é essencial, razão pela qual a estratégia deve ser construída certificando-se de que as pessoas serão orientadas a

¹⁸⁷ Texto no original: “Reminders change behavior in two steps. First, a reminder briefly shifts our attention towards a particular goal by making that goal more salient. Second, if the receiver’s transaction costs of carrying out the action compared to the perceived benefit of the action are low enough, the receiver will carry out the behavior. This simple process was among others modeled by researchers who consider responses to donation requests: 1) A donation request reaches the receiver and 2) if the timing is convenient and the receiver feels generous, she makes a donation and receives positive utility from her donation. Transaction costs depend on whether the receiver is physically and/or cognitively able to carry out the task at the point in time when they are made attentive to it (i.e., they are not sitting in their car when they get a reminder to send a document to a colleague). The perceived benefit depends on the intrinsic or extrinsic motivation of doing the action (i.e., some desire to exercise or the fear of getting audited when not paying one’s taxes).” (GRAVERT, Christina. Reminders as a Tool for Behavior Change. In: MAZAR, N.; SOMAN, D. Behavioral Science in the Wild. Toronto: University of Toronto Press, 2021. Disponível em: https://consensus.app/papers/reminders-tool-behavior-change-gravert/3e2f3dedbc4e575586bf4e78eb0dcf2/?utm_source=chatgpt. Acesso em: 2 jul. 2024. p. 2.)

agir imediatamente, considerando-se a tendência natural de a pessoa voltar a incorrer no esquecimento, em razão da incidência das múltiplas vistas acima. Um exemplo de aplicação desse *nudge* é a construção de uma abordagem que oferece para a pessoa uma escolha incitada. Nesse caso, embora a pessoa não seja obrigada a escolher, ela é perguntada se deseja escolher, e a opção dada foca na escolha que lhe é mais benéfica, como a escolha por energia limpa, uma configuração de computador que incremente a privacidade, ou pela doação de órgãos.

Como se observa, os *nudges* desempenham um papel de compor o ambiente onde as decisões são tomadas, influenciando as heurísticas e o comportamento das pessoas de maneira sutil e não coercitiva (Thaler & Sunstein, 2019). Trata-se do conceito de arquitetura das escolhas, que abrange a organização do ambiente, investigando como os ambientes influenciam o comportamento das pessoas. Aspectos como a organização do ambiente, a forma como são projetados e construídos e como a apresentação das opções às pessoas são considerados elementos relevantes e influentes no comportamento (Campos et al., 2018).

Segundo Thaler e Sunstein (2019), a arquitetura das escolhas refere-se à maneira estratégica de estruturar o ambiente onde as decisões são tomadas. Por isso, a arquitetura das escolhas pode exercer grande influência sobre as heurísticas. Aqueles que têm a responsabilidade de organizar esses contextos, de forma a influenciar indiretamente as escolhas de outras pessoas, são denominados arquitetos de escolhas.

Segundo Rocha (2021)

“Arquitetura de escolha” é a expressão utilizada em referência ao processo por meio do qual as escolhas seriam moldadas por variáveis contextuais. O tipo de manipulação de variáveis recomendada pelos autores obedeceria a uma condicionalidade: o contexto deveria ser planejado de modo a sempre respeitar a liberdade de escolha dos sujeitos-alvo da intervenção. Isso significaria, na visão de Thaler e Sunstein (2008), evitar intervenções

que implicassem proibições, imposições ou alterações significativas de incentivos econômicos (e.g. impostos e multas) [...].

Essa abordagem pode ser utilizada, por exemplo, para auxiliar as pessoas a fazerem opções mais informadas e potencialmente mais benéficas, sem restringir a liberdade de escolha.

Na área tributária, o uso de arquitetura das escolhas está presente em uma das funções precípuas da tributação, que é o controle comportamental da sociedade baseado na instituição e cobrança de tributos de caráter extrafiscal, como forma de induzir comportamentos socialmente desejáveis.

Nesse sentido Wladimir Soare Brito Filho (2021, p. 274) leciona que

[E]sta faceta indutora da política fiscal se revela com maior intensidade quando a finalidade preponderante da cobrança do tributo não é a obtenção de receitas públicas derivadas, mas sim a intervenção do Estado na ordem econômica, política e social. Dentre estas finalidades ordinatórias reunidas sob o manto da extrafiscalidade, chama a atenção um dos efeitos concretos que a tributação assume no seio da sociedade, que somente nos é revelado a partir da interação entre os campos da Economia Comportamental e do Direito Tributário: o enquadramento das decisões dos contribuintes a partir da incidência tributária. (BRITO FILHO, 2021, p. 274)¹⁸⁸.

Entretanto, Thaler e Sunstein (2019) explicam que a alteração de variáveis do ambiente deve ser seguida da necessária cautela, a fim de que a liberdade de escolha das pessoas seja preservada. Neste ponto, os autores defendem a utilização dos *nudges* como uma estratégia de arquitetura das escolhas menos intrusiva.

Segundo Munscher et al (2016), existem três técnicas de *nudging*¹⁸⁹ que são mais utilizadas em abordagens de arquitetura de escolhas: *priming*, *default option* e *perceived variety*. A primeira refere-se à influência subconsciente de estímulos sensoriais, como visuais e auditivos, que podem condicionar a tomada de decisão

¹⁸⁸ BRITO FILHO, Wladimir Soares; JARDIM, Eduardo Marcial Ferreira. O Fisco como arquiteto de escolhas: heurísticas, vieses e extrafiscalidade. Revista Tributária e de Finanças Públicas, São Paulo, v. 148, p. 274, 2021.

¹⁸⁹ *Nudge* e *nudging* são termos relacionados, mas têm usos ligeiramente diferentes no contexto da economia comportamental e das ciências sociais. *Nudge* refere-se à técnica de intervenção comportamental. *Nudging* refere-se ao gerúndio do verbo *Nudge*, ou seja, ao processo ou prática de aplicar essa intervenção, implementar ou usar *nudges* para influenciar o comportamento. Cf. SUNSTEIN, Cass R. Nudging: Um guia (muito) resumido. Tradução de Maíra Almeida; revisão de Antonio Guimarães Sepúlveda. Revista Estudos Institucionais, v. 3, n. 2, p. 1024-1034, 2017. Disponível em: <https://www.estudosinstitucionais.com/RESI/article/view/371>. Acesso em: 18 jun. 2024

de uma pessoa. A segunda abordagem oferece um curso de ação com pouca ou nenhuma reflexão, tornando-o mais fácil de ser selecionado. Por fim, a terceira abordagem, que é o aumento do número de opções, em que a variedade de escolhas facilita a tomada de decisão, aumentando a probabilidade de que uma das opções disponíveis atenda às preferências da pessoa (FARIA, 2021¹⁹⁰).

A aplicação da arquitetura das escolhas em contextos de solução consensual de conflitos envolve a criação de um ambiente que facilita a tomada de decisões mais vantajosas pelos indivíduos em conflito.

Conforme explica Watkins (2010, p. 3)¹⁹¹:

[...] as partes em conflito sofrem de preconceitos irracionais e erros cognitivos ao decidir entre mediação e adjudicação. É, portanto, necessário um ajustamento na arquitetura de escolha para “empurrar” as partes em litígio para decisões ótimas. [A] mediação deve ser um procedimento padrão de resolução de litígios para certos tipos de conflitos. Quando a mediação substituir a adjudicação como método padrão de resolução de disputas, as partes optarão por mediar com mais frequência porque serão menos suscetíveis aos preconceitos irracionais e aos erros cognitivos que levam a decisões abaixo do ideal para julgar em vez de mediar. Esta solução “paternalista libertária” também é especialmente adequada à mediação porque aumentará o uso da mediação, preservando ao mesmo tempo o valor central da mediação, a autodeterminação da parte. As partes em disputa mantêm a escolha entre mediação e adjudicação – apenas o contexto em que fazem essa escolha muda.

Como visto, os *nudges*, enquanto elementos componentes da arquitetura de escolhas, visam orientar o comportamento das pessoas de maneira previsível, sem restringir opções, contribuindo com o processo de tomada de decisão de forma potencialmente mais vantajosa para as pessoas e para a sociedade, sem que isso resulte na imposição de restrições. Essa abordagem, analisada sob a perspectiva do paternalismo libertário, busca conciliar a liberdade individual com a vontade do Estado, a fim de que os cidadãos adotem comportamentos mais benéficos para o interesse coletivo. No próximo tópico, será analisada a legitimidade do uso do

¹⁹⁰ FARIA, Rodrigo Martins. Economia comportamental aplicada ao Poder Judiciário: o uso da arquitetura das escolhas para incrementar a eficiência do processo de execução fiscal. Revista EJEF, Tribunal de Justiça do Estado de Minas Gerais, [S. l.], 2021. Disponível em: <https://ejef.tjmg.jus.br/grupo-de-estudos>. Acesso em: 20 jun. 2024.

¹⁹¹ WATKINS, Daniel. **A nudge to mediate: how adjustments in choice architecture can lead to better dispute resolution decisions**. The American Journal of Mediation, 2010. Disponível em: <https://ssrn.com/abstract=1472470>. Acesso em: 24 jun. 2024.

paternalismo para a implementação de políticas públicas, e como ele se propõe a promover o bem-estar social sem comprometer a autonomia individual.

3.4 O Paternalismo Libertário como fundamento ético para o uso de *nudges* na implementação de políticas públicas

Paternalismo libertário é a expressão cunhada pelos economistas comportamentais para designar a abordagem que utiliza a arquitetura de escolhas para implementação de políticas públicas. Segundo Thaler e Sunstein (2019, p. 13), embora as expressões "liberal" e "paternalista" sejam normalmente associadas a significados opostos no contexto político da maioria dos países civilizados, a combinação de ambos, livre de conotações políticas, indica a ideia de liberdade de escolha associada à assistência do Estado no processo de tomada de decisão.

Na verdade, acreditamos que as políticas sugeridas pelo paternalismo libertário podem ser adotadas tanto por conservadores quanto por liberais. Algumas dessas políticas foram adotadas por David Cameron, ex-líder do partido conservador britânico, e por Barack Obama, ex-presidente norte-americano pelo Partido Democrata. Um motivo fundamental para isso é o fato de que essas políticas custam muito pouco ou não têm ônus algum; elas não aumentam a carga tributária dos contribuintes¹⁹².

Há liberdade de escolha porque não há eliminação de opções, ainda que estas não sejam desejadas. Ao mesmo tempo, são consideradas paternalistas porque induzem as pessoas a tomarem decisões diferentes das que tomariam na ausência dos *nudges*. A assistência estatal nesse processo de tomada de decisão justifica-se porque a escolha do indivíduo está associada a um comportamento desejado pelo Estado, tendo em vista que esse comportamento desejado integra alguma política pública¹⁹³.

¹⁹² THALER, Richard H.; SUNSTEIN, Cass R. *Nudge: Como tomar melhores decisões sobre saúde, dinheiro e felicidade*. Tradução de Ângelo Lessa. Rio de Janeiro: Objetiva, 2019. p. 22.

¹⁹³ BYRNE, Michael D.; BOVAIR, Susan. A Working Memory Model of a Common Procedural Error. *Cognitive Science*, Pittsburgh, v. 21, n. 1, p. 31-61, 1997. p. DOI: 10.1207/s15516709cog2101_2. Disponível em:

http://crossmark.crossref.org/dialog/?doi=10.1207%2Fs15516709cog2101_2&domain=pdf&date_stamp=2010-02-11. Acesso em: 20 jun. 2024.

Diversas críticas têm sido direcionadas à teoria do paternalismo libertário, especialmente no que se refere ao uso de *nudges* na construção de ambientes que orientam escolhas e comportamentos. Os principais argumentos contrários ao uso de *nudges* em políticas públicas destacam que estes, por conceituação científica, operam por meio de intervenções sutis no sistema automático de pensamento. Devido a essa sutileza, frequentemente essas intervenções são imperceptíveis para aqueles a quem se destinam. Em contrapartida, medidas coercitivas impostas por outras estratégias de implementação de políticas públicas, embora mais agressivas, como multas, não padecem do problema da falta de transparência.

Segundo White (2013, p. 96¹⁹⁴),

[...] *nudges* operam em um nível mais sutil, tirando vantagem de falhas em nossos processos de tomada de decisão, então sequer podemos saber que estamos sendo cutucados. Pessoas são manipuladas por paternalistas libertários para fazer coisas que são literalmente contra a sua vontade, fazendo uso dos mesmos defeitos cognitivos que comprometeram suas escolhas em primeiro lugar.

No mesmo sentido, Conly (2013, p. 30¹⁹⁵), para quem

O objetivo do *nudge* é conduzi-lo [o indivíduo cutucado] de uma maneira que contorne seu raciocínio [...]. Não acho que isso seja moralmente errado, já que concordo que precisamos ajudar as pessoas a chegar aonde realmente querem. No entanto, na medida em que deveria tornar a posição mais palatável para o liberal clássico, ela falha. Em vez de considerar as pessoas em geral capazes de fazer boas escolhas, nós as driblamos apelando para sua irracionalidade [...]. Admitimos que as pessoas geralmente não podem tomar boas decisões quando deixadas por conta própria, e isso vai contra a premissa básica do liberalismo, que é a de que somos criaturas basicamente racionais e prudentes que podem, e portanto devem, se dirigir de forma autônoma.

Em contraponto, Thaler e Sunstein (2019) argumentam que as intervenções manipuladoras se baseiam apenas no engajamento do sistema de pensamento automático (sistema 1). Segundo os autores, a manipulação ocorre quando uma

¹⁹⁴ WHITE, Mark D. *The manipulation of choice: Ethics and libertarian paternalism*. New York: Palgrave Macmillan, 2013.

¹⁹⁵ CONLY, Sarah. *Against Autonomy: Justifying Coercive Paternalism*. Cambridge: Cambridge University Press, 2012.

intervenção não envolve ou não apela adequadamente à capacidade das pessoas para a escolha reflexiva e deliberativa (p. 114).

Thaler e Sunstein (2009) prosseguem destacando que os críticos fazem juízos equivocados sobre os *nudges*. Primeiro, a falsa crença de que as pessoas, na maioria das vezes, sempre tomam decisões que as beneficiam ou que suas decisões serão melhores do que aquelas tomadas por outras pessoas. Segundo, esquecem-se de que permanece possível às pessoas evitar a influência sobre as suas escolhas, preservando-se assim a liberdade¹⁹⁶. Por fim, a crença equivocada de que o paternalismo é uma forma de coação. Thaler e Sunstein (2009) argumentam que, na arquitetura da escolha, é legítimo influenciar comportamentos, desde que o objetivo seja tornar a vida das pessoas melhor¹⁹⁷.

Para Thaler e Sunstein, as ações caracterizadas como paternalismo coercitivo — conceito oposto ao paternalismo libertário — são as que realmente apresentam risco de manipulação comportamental. Isso ocorre porque, ao eliminar opções de ação, essas medidas deixam as pessoas dependentes da supervisão dos controladores. Além disso, considerando que a capacidade de escolher por si só é um valor em si intrínseco, a limitação de escolhas imposta pelo paternalismo coercitivo pode ser considerada ainda mais problemática (ROCHA, 2021, p. 10). Segundo Lichand, Serdeira e Rizardi (2022, p. 45¹⁹⁸):

Outro conjunto de ferramentas utilizadas rotineiramente pelos gestores públicos são normas, que proíbem ou obrigam determinados comportamentos. Se o Governo quiser restringir o consumo de cigarros, pode proibir o fumo em locais públicos, por exemplo. Se o Governo quiser restringir os riscos associados a acidentes envolvendo veículos, pode obrigar o uso de cinto de segurança. Como violar normas que proíbem ou obrigam certos comportamentos, em geral, está associado a punições financeiras

¹⁹⁶ ALLCOTT, Hunt; KESSLER, Judd B. The welfare effects of nudges: a case study of energy use social comparisons. NBER Working Paper, n. 21671, out. 2015. Disponível em: <http://www.nber.org/papers/w21671>. Acesso em: 20 jun. 2024.

¹⁹⁷ (CESAR, Ana Maria Roux Valentini Coelho; PEREZ, Gilberto; GAMA, Ana Paula Bernardino Matis; SEGATELLI, Alessandra; SILVA, Valderio Matias da; PILNIK, Lemuel Simis. Arquitetura da escolha: aplicação de nudges no contexto de utilização do microcrédito. In: ENCONTRO DA ANPAD, 44., 2020, on-line. Anais [...]. Rio de Janeiro: ANPAD, 2020. Disponível em: <https://arquivo.anpad.org.br>. Acesso em: 18 jun. 2024. p. 6.

¹⁹⁸ LICHAND, Guilherme; SERDEIRA, Amiris de Paula; RIZARDI, Bruno. Insights comportamentais para o diagnóstico e desenho de políticas públicas. Brasília: Enap, 2022. 220 p.

(através de custos diretos, no caso de multa, ou indiretos, no caso de restrições ao direito de dirigir ou mesmo à liberdade de ir e vir), a lógica de instrumentos de regulação se aproxima daquela de instrumentos de preço. Afinal, na ausência dessas punições, as normas não produziram o efeito esperado, ao menos da perspectiva do “cidadão ideal” – que compara custos e benefícios financeiros esperados de seguir ou não as normas. Diante disso, a discussão sobre a efetividade de preços, impostos e subsídios para corrigir externalidades e promover justiça distributiva se aplica também a instrumentos de regulação. Na presença de mecanismos comportamentais que afetam o “cidadão real”, esses instrumentos tendem a ser menos efetivos e mais regressivos do que o esperado.

Com essas considerações, Sunstein (2016) sugere que devemos ter um cuidado especial com os *nudges* que não exigem uma resposta ativa, como ocorre nas situações em que as pessoas são automaticamente incluídas em uma opção-padrão sem que, para isso, lhes seja exigido escolherem ativamente. O problema dessa situação estaria no fato de que a pessoa acaba "escolhendo" por inércia. Mesmo assim, em comparação com o paternalismo coercivo, que restringe a liberdade de escolha, o paternalismo libertário ainda é considerado melhor, pois oferece liberdade.

Com base nas frequentes críticas propostas contra o uso de *nudges* na arquitetura de escolhas, Thaler cunhou o termo *sludge* — que em inglês significa lama, lodo, porcaria, imundície — para se referir às hipóteses de mau-uso de *nudges* na arquitetura de escolha. *Sludges* seriam assim pequenas modificações de contexto, dificultando que as pessoas escolhessem em função de seu próprio interesse e bem-estar.

[*Sludge*] pode desestimular comportamentos que sejam do interesse de uma pessoa, como reivindicar um desconto ou crédito fiscal, e incentivar o comportamento autodestrutivo, como investir em um negócio que é bom demais para ser verdade” (THALER, 2018, p. 6).

Ao introduzir obstáculos e complicações desnecessárias, os *sludges* exploram vulnerabilidades humanas e podem levar a escolhas prejudiciais. Em contraste, os *nudges* representam uma abordagem ética e transparente, focada em facilitar as melhores escolhas, sem retirar a liberdade de decisão. Ao invés de criar barreiras, os *nudges* oferecem orientações e incentivos positivos, promovendo a

tomada de decisões informadas e alinhadas com valores. Dessa forma, o uso de *nudges*, ao invés dos *sludges*, respeita a autonomia dos indivíduos.

Exemplos de *nudges* que ilustram a estratégia de implementação de arquitetura das escolhas são observáveis em várias áreas, como saúde, educação e administração de recursos energéticos. Pesquisa feita por Johnson e Goldstein (2003, p. 1.339¹⁹⁹) demonstra que a mera simplificação da abordagem escolhida ao se obter o consentimento para a doação de órgãos por meio da opção-padrão resultou em um aumento expressivo de doadores e doações em diversos países.

Por sua vez, Hastings, Weelden e Weinstein (2007, p. 3²⁰⁰) estudaram o uso de *nudges* baseado no princípio da saliência. Trata-se da ênfase dada a elementos e informações para torná-los mais evidentes e chamativos, a fim de que as pessoas os percebam e os considerem em suas decisões. No experimento, os autores utilizaram como metodologia o destaque das informações em panfletos enviados para os pais objetivando orientar a escolha de escolas para filhos, resultando no aumento de escolhas que priorizavam a qualidade do ensino.

No entanto, sua aplicação em governos é mais recente. Um grande marco é a criação da unidade Behavioral Insights Team (BIT), na Inglaterra, em 2010, que desenvolveu pequenos experimentos comportamentais para aumentar a efetividade de diversas políticas públicas inglesas. Trata-se de uma unidade de referência na aplicação de economia comportamental em políticas públicas que inspirou a criação de unidades em outros países, como o Brasil, que criou, em 2023, a unidade CINCO (Ciências Comportamentais em Governo)²⁰¹. (NOGUEIRA et al., 2020, p. 2).

Segundo Rodrigues e Paiva (2020, p. 267²⁰²):

No Brasil, o desenvolvimento da Economia Comportamental ainda é embrionário (Bianchi e Ávila, 2015). Apesar disso, é crescente o entendimento de que, como o Estado é cada vez mais exigido e questionado no desempenho de suas funções, é fundamental

¹⁹⁹ JOHNSON, Eric J.; GOLDSTEIN, Daniel. Do defaults save lives? *Science*, v. 302, n. 5649, p. 1338-1339, 2003. Disponível em: <https://ssrn.com/abstract=1324774>. Acesso em: 20 jun. 2024.

²⁰⁰ HASTINGS, Justine S.; VAN WEELDEN, Richard; WEINSTEIN, Jeffrey. Preferences, information, and parental choice behavior in public school choice. NBER Working Paper, n. 12995, mar. 2007. Disponível em: <http://www.nber.org/papers/w12995>. Acesso em: 20 jun. 2024.

²⁰¹ Cf. sitio disponível em: <https://www.gov.br/gestao/pt-br/assuntos/inovacao-governamental/cinco>. Acesso em 23 jun. 2024.

²⁰² RODRIGUES Bruna Letícia N.; PAIVA, Luís Henrique. O MEI sob a perspectiva da economia comportamental: adesão, inadimplência e possíveis intervenções comportamentais. *Revista Caderno Virtual*. v. 3 n. 48 (2020). Administração pública em tempos de crise. p. 267.

desenhar políticas públicas de forma que sejam criados os incentivos corretos para o alcance dos resultados desejados (Meneguín e Ávila, 2015). Incorporar a Economia Comportamental no ciclo das políticas é um desafio para os gestores públicos. No entanto, um desafio que gera oportunidades de compreensão do comportamento das pessoas e de desenho de intervenções governamentais mais efetivas e eficientes. Por meio de políticas públicas que levem em consideração os insights comportamentais, é possível levar seu público-alvo a se inscrever nelas, a seguir seus procedimentos da maneira esperada e, assim, melhorar o bem-estar social [...].

Como visto, a Economia Comportamental, ao introduzir a proposta do uso de *nudges*, trouxe novas perspectivas para a formulação de políticas públicas. Esta abordagem, que combina a liberdade de escolha com intervenções leves e não coercitivas, mostra-se promissora para a melhoria da eficácia das políticas públicas. Apesar das críticas, a aplicação de *nudges* pode fomentar comportamentos desejáveis de maneira ética e transparente, com baixo custo e respeitando a autonomia individual.

No Capítulo 4, será examinado estudo de caso sobre o uso de *nudges* na resolução consensual de conflitos, focando especificamente na experiência do Tribunal de Justiça de Minas Gerais. Serão analisadas as ferramentas e estratégias implementadas, como o formulário de pré-sessão de conciliação, o vídeo institucional e o formulário de avaliação, bem como a análise de dados e resultados obtidos com essas iniciativas.

4 ESTUDO DE CASO: USO DE *NUDGES* NO CENTRO JUDICIÁRIO DE SOLUÇÃO DE CONFLITOS E CIDADANIA DA COMARCA DE MURIAÉ/MG

Nos capítulos anteriores, foram analisados os marcos normativo e teórico que orientam a análise do presente estudo de caso. Nesse sentido, no capítulo 2, foi analisado o contexto normativo da solução consensual de conflitos enquanto política pública do Poder Judiciário, destacando-se a atuação do CNJ. No capítulo 3, foi analisado o contexto acerca das ciências comportamentais, com exame da economia comportamental e dos sistemas de pensamento que influenciam a tomada de decisão.

Diante desses referenciais normativo e teórico, o presente estudo de caso analisa a aplicação prática de incentivos comportamentais, através do uso de *nudges*, nos Centros Judiciários de Solução de Conflitos e Cidadania (CEJUSC) do Tribunal de Justiça de Minas Gerais (TJMG). Em parceria com a Terceira Vice-Presidência²⁰³, a pedido do CEJUSC de Muriaé/MG, o TJMG desenvolveu um projeto com o objetivo de aprimorar os espaços, estratégias e ferramentas para melhorar a qualidade dos serviços prestados pelo CEJUSC. O CEJUSC de Muriaé destacou-se entre os CEJUSCs das demais comarcas do TJMG devido ao seu engajamento em práticas inovadoras de resolução de conflitos. Este engajamento inclui a adoção de políticas de prevenção ao superendividamento²⁰⁴ e a promoção de sessões de conciliação e mediação pré-processuais²⁰⁵.

O setor do TJMG responsável por apoiar o desenvolvimento do projeto foi a Unidade Avançada de Inovação em Laboratório (UAILab). Este laboratório de inovação, criado em conformidade com a Política de Gestão da Inovação do Poder

²⁰³ 3ª Vice-Presidência, que tem a atribuição institucional, dentro do TJMG, para as questões afetas à política nacional de solução pacífica dos conflitos.

²⁰⁴ Cf. matéria disponível em:

<https://www.tjmg.jus.br/portal-tjmg/noticias/tjmg-expande-programa-de-tratamento-e-prevencao-do-superendividamento-8ACC80CE833D3DCC018342820C934FFE.htm>. Acesso em 31 maio 2024, e disponível em:

<https://g1.globo.com/mg/zona-da-mata/noticia/2022/02/18/primeira-rodada-de-negociacao-de-superendividamento-e-realizada-em-muriae.ghtml>; Acesso em 31 maio 2024.

²⁰⁵ Cf. matéria disponível em:

<https://www.tjmg.jus.br/portal-tjmg/noticias/tjmg-expande-programa-de-tratamento-e-prevencao-do-superendividamento-8ACC80CE833D3DCC018342820C934FFE.htm>. Acesso em 31 maio 2024, e disponível em:

<https://www.tjmg.jus.br/portal-tjmg/noticias/cejusc-de-muriae-destaca-advogados-pela-promocao-da-reolucao-consensual-de-conflitos.htm>. Acesso em 31 maio 2024.

Judiciário²⁰⁶ e coordenado pelo autor desta pesquisa, propôs a implementação de iniciativas baseadas nos incentivos comportamentais discutidos no capítulo 3. Para isso, a equipe do UAILab propôs a realização de uma oficina de *design thinking*²⁰⁷ com a equipe do CEJUSC de Muriaé e a 3ª Vice-Presidência do TJMG, a fim de serem identificados os problemas, levantadas ideias e desenvolvidas as propostas de intervenção. Os detalhes da oficina, como as ideias foram concebidas, metodologia, modo de funcionamento, estrutura utilizada, pessoas envolvidas, período, demanda atendida, resultados atingidos e conclusões estão no “Apêndice A” deste trabalho.

Em continuação, foi proposto pela equipe do UAILab também o desenvolvimento de um projeto exclusivamente dedicado à aplicação de incentivos comportamentais, através do uso de *nudges*, tendo em vista que, ao tempo da solicitação de intervenção, o UAILab já havia criado um programa voltado à aplicação de economia comportamental no contexto do Poder Judiciário.

O desenvolvimento desse projeto, com uso de *nudges*, foi feito no contexto de uma oficina de *design sprint*, que ocorreu nos dias 17 e 18 de agosto de 2023, promovida pelo UAILab em parceria com a Escola Judicial Desembargador Edésio Fernandes (EJEF), do TJMG, em que foram desenvolvidos também projetos de outras áreas²⁰⁸. As oficinas de imersão realizadas na sede da EJEF foram lideradas pelo servidor da Agência Nacional de Aviação Civil (Anac), Rodrigo Mota Narcizo²⁰⁹,

²⁰⁶ A Política de Gestão da Inovação do Poder Judiciário foi instituída pelo Conselho Nacional de Justiça através da Resolução n. 395, de 2021. No âmbito desta política, cabe aos laboratórios de inovação aprimorar as atividades dos órgãos judiciários por meio da difusão da cultura da inovação, com a modernização de métodos e técnicas de desenvolvimento dos serviços judiciários. Nessa perspectiva, o UAILab tem por objetivo a pesquisa, desenvolvimento e implementação de soluções inovadoras dentro do TJMG, atuando como um catalisador de mudanças, explorando novas tecnologias, metodologias e práticas que possam contribuir para a melhoria da prestação do serviço judiciário.

²⁰⁷ Design Thinking pode ser compreendido como uma nova forma de agir por meio da qual o pensamento analítico é unido ao pensamento intuitivo, fazendo uso da reunião de equipes multidisciplinares e de experiências diversas dos envolvidos nos problemas complexos para que uma solução criativa seja encontrada com foco no destinatário do serviço ou produto e utilizando prototipação para redução dos riscos. (BROWN, Tim. Design Thinking: Edição Comemorativa 10 Anos. Alta Books, 2021.)

²⁰⁸ Cf. matéria disponível em:

<https://www.tjmg.jus.br/portal-tjmg/noticias/tjmg-promove-oficinas-de-imersao-em-design-sprint.htm>.

Acesso em: 2 junho 2024.

²⁰⁹ Mestre em Educação e pedagogo pela UERJ. Servidor público federal, ocupante do cargo de Especialista em Regulação de Aviação Civil na Agência Nacional de Aviação Civil (ANAC) e

que orientou as etapas do *sprint*, a fim de que os grupos de trabalho pudessem atuar de forma colaborativa²¹⁰.

O desenvolvimento do projeto de *nudges* representou um esforço colaborativo interdisciplinar, mobilizando conhecimentos de economia comportamental, psicologia, inovação, resolução consensual de conflitos e Direito. Participaram do

atualmente integrante da equipe do Escritório de Projetos da ANAC. Professor universitário. Cofundador do Conexão Inovação Pública, uma das maiores redes de inovação no setor público, com mais de 12 mil seguidores nas redes sociais e mais de 27 mil pessoas impactadas pelas ações da rede. Experiência em gestão de pessoas (com foco em capacitação e gestão por competências), gestão do conhecimento, gestão da inovação, gerenciamento de projetos e planejamento estratégico. Primeiro coordenador do Laboratório de Inovação da ANAC. Organizador e mentor de eventos de inovação e empreendedorismo como Techstars Startup Weekend, iLabthon, Regulathon, Integrathon, ConexThon e Convergência. Membro julgador em diversos concursos de inovação como Inova Servidor (PA), Prêmio Inovex ES (2021, 2022), Prêmio Inova MG (2021 e 2022) e Concurso Inovação Enap (2021 e 2022). Membro do Comitê Curador dos eventos Agile Trends Gov (2021, 2022, 2023) e Semana de Inovação (2022). Organizador do Prêmio Conexão Inova (2020, 2021, 2022 e 2023) para projetos e laboratórios de inovação no setor público e do Prêmio UniversInova para trabalhos acadêmicos sobre inovação no setor público. Facilitador de centenas de oficinas para projetos de inovação no setor público com foco no uso do Design Thinking e Design Sprint. Experiência em oficinas de planejamento estratégico, projetos e programas governamentais com destaque para: Identidade Estratégica da Área de Tecnologia de Informação do Ministério da Economia, Planejamento Estratégico da Superintendência de Pesquisa e Desenvolvimento e Eficiência Energética (SPE) e do Gabinete do Diretor Geral (GDG) da Agência Nacional de Energia Elétrica (Aneel), Estratégia Industrial Verde e Tecnológica do Ministério do Desenvolvimento, Indústria, Comércio e Serviços (MDIC), Programa Em Frente Brasil do Ministério da Justiça e Segurança Pública (MJSP) e Análise Ex-post do Programa de Modernização da Gestão Portuária do Ministério da Infraestrutura (MInfra), Planejamento Estratégico 2023-2027 da Controladoria-Geral da União (CGU) e Planejamento Estratégico do Sistema Regional de Cooperação para a Vigilância da Segurança Operacional (SRVSOP). Facilitador de aprendizagem para cursos de Design Thinking, Design Sprint, Gamificação, Gestão Ágil de Projetos, Liderança e Inovação e OKR, com centenas de participantes no total. Mentor de diversos laboratórios de inovação no setor público. Palestrante e facilitador de oficinas sobre temas relacionados à inovação em diversos eventos como Semana de Inovação, Campus Party, The Developers Conference e Agile Trends. Cocriador de um framework para projetos de gamificação com base em Design Thinking. Criador de um framework para planejamento estratégico. Criador de um framework para criação de laboratórios de inovação. Criador de um repositório gratuito de ferramentas para inovação e de jogos sérios (para temas como gestão de pessoas, integração de equipes, integridade e estratégia) com mais de 4 mil acessos. Criador da newsletter Clonagem Criativa com quase 2 mil assinantes. Entusiasta da inovação no setor público e, acima de tudo, aprendiz.

²¹⁰ “Além de ser um evento para completar a formação de facilitadores de design sprint, a imersão permitiu desenvolver múltiplos projetos reais e, principalmente, funcionou como indutora para uma cultura inovadora. O TJMG, que comprou a ideia de fazer a imersão, se tornou a primeira instituição pública a desenvolver 10 projetos simultâneos com o uso do design sprint. Um marco histórico para a inovação no setor público”. Disponível em: <https://www.tjmg.jus.br/portal-tjmg/noticias/tjmg-promove-oficinas-de-imersao-em-design-sprint.htm>. Acesso em: 2 junho 2024.

projeto o autor²¹¹, a economista Flora Finamon Pfeifer²¹², o(a)s servidore(a)s do TJMG, Diego Ávila da Silva²¹³ e Viviane da Silva Queiroz Callazans²¹⁴, o juiz Juliano Carneiro Veiga, coordenador do CEJUSC de Muriaé,²¹⁵ e o assistente Lucas de Paula Coelho²¹⁶, do CEJUSC de Muriaé (na ordem da figura abaixo, da esquerda para a direita).

²¹¹ Graduado em Direito pela Universidade FUMEC (2006). Especialista em Direito Público pela UNIDERP (2011). Especialista inovação judicial e mestrando em Direito pela Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados (2022). Atualmente é juiz auxiliar da Presidência na Diretoria de Informática do Tribunal de Justiça de Minas Gerais (TJMG) e Coordenador o laboratório de inovação (UAILab) do TJMG. Possui capacitação em ciência de dados com ênfase em Python. Tem experiência na área de gestão judiciária e eficiência do sistema de justiça, além de atuar na formação inicial e permanente de Juízes perante a Escola Judicial Desembargador Edésio Fernandes (EJEF) do TJMG e na ENFAM. Disponível em: <http://lattes.cnpq.br/7529300777437122>. Acesso em 30 maio 2024.

²¹² Possui graduação em CIÊNCIAS ECONÔMICAS pela Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade - USP (2019). Atualmente é Analista em Ciências Comportamentais na Secretaria Municipal de Inovação e Tecnologia de São Paulo e coordenadora do Grupo de Estudos em Economia Comportamental (G.E.E.C.). Tem experiência na área de Economia, com ênfase em ECONOMIA COMPORTAMENTAL. Disponível em: <http://lattes.cnpq.br/6829245617954424>. Acesso em 30 maio 2024.

²¹³ Possui graduação em Direito pela Universidade Federal de Minas Gerais (2008). Atualmente é Assessor da Inovação - Tribunal de justiça de Minas Gerais. Tem experiência na área de Direito, com ênfase em Direito. Possui especializações em Direito Civil e Processual Civil pela Universidade Gama Filho - UGF/RJ; em Filosofia e Teoria do Direito pela Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais - PUC/MG; e em Gestão Judiciária pela Universidade de Brasília - UNB/DF. Disponível em: <http://lattes.cnpq.br/2062088347497978>. Acesso em 30 maio 2024.

²¹⁴ Viviane da Silva Queiroz Callazans é especialista (2015) em Processo e Direito Previdenciário (UNI-BH). Especialista (2017) em Marketing, Opinião Pública e Comportamento eleitoral (UFMG). Especializando (2020) em Ciência de Dados e Big Data ? PUC-MG. Especializando (2021) no curso Laboratório de Inovação, Centro de Inteligência e Objetivos do Desenvolvimento Sustentável - LIODS (Realização do Programa das Nações Unidas para Desenvolvimento (PNUD), do Conselho Nacional de Justiça (CNJ), do Centro de Estudos Judiciários do Conselho da Justiça Federal (CEJ/CJF) e da Associação Paranaense dos Juízes Federais (APAJUFE)). Bacharel (2013) em Recursos Humanos (Claretiano Centro Universitário). Analista de pesquisas qualitativas e quantitativas com experiência nas áreas: eleitoral, políticas públicas, mercado e meio ambiente. Tem experiência na área de Administração Pública, com ênfase em administração de pessoal. É membro da Associação Ibero Americana de IA e Direito - AID-IA e da Associação Brasileira de Lawtechs e Legaltechs. Disponível em: <http://lattes.cnpq.br/0863248809264976>. Acesso em 31 maio 2024.

²¹⁵ Juiz de Direito do Tribunal de Justiça do Estado de Minas Gerais. Vice-presidente do Fórum Nacional de Mediação e Conciliação - FONAMEC. Formado em FILOSOFIA pelo Centro Universitário de Brusque - UNIFEBE e em DIREITO pela Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais - PUCMinas, com Pós-Graduação em DIREITO PROCESSUAL pela Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais - PUCMinas e em GESTÃO DE NEGÓCIOS pela Fundação Dom Cabral - FDC. Mestrando em Instituições Sociais, Direito e Democracia pela Universidade FUMEC. Instrutor de cursos de capacitação de conciliadores, mediadores, servidores e juizes pela Escola Judicial Edésio Fernandes - EJEF/TJMG. Professor das disciplinas de Teoria Geral do Processo, Métodos de Solução de Conflitos, Conciliação, Mediação e Arbitragem. Disponível em: <http://lattes.cnpq.br/4768944196768526> . Acesso em 30 maio 2024.

²¹⁶ Possui ensino médio (segundo grau) pela Escola Estadual Effie Rolfs (2011). Tem experiência na área de Psicologia. Disponível em: <http://lattes.cnpq.br/6062090940511782>. Acesso em: 8 junho 2024.

Figura 2 - Equipe responsável pelo desenvolvimento do projeto de *insights* comportamentais no CEJUSC



Fonte: EJEF/ TJMG²¹⁷

Como visto no subtópico 3.1, Kahneman (2012, p. 22) sugere que o processo decisório humano opera em dois níveis: um rápido e intuitivo (Sistema 1) e um mais lento e deliberativo (Sistema 2). Assim, partindo-se das conclusões dessa teoria, o desafio estava em elaborar artefatos que pudessem, de forma sutil, ativar o Sistema 2, encorajando as partes a adotarem uma postura mais reflexiva e menos reativa perante o conflito.

²¹⁷ Disponível em: https://www.flickr.com/photos/tjmg_oficial/. Acesso em 10 junho 2024.

A expectativa era de que, ao promover uma reflexão mais aprofundada sobre os conflitos e suas possíveis resoluções, esses artefatos contribuíssem para uma melhoria qualitativa e eventualmente também quantitativa, aumentando a quantidade de acordos em decorrência da melhor reflexão sobre o conflito real e o foco nas suas soluções.

Nessa oficina, foram desenvolvidos dois artefatos principais, além de um formulário de avaliação. O primeiro artefato foi denominado “formulário de pré-sessão de conciliação”. Já o segundo artefato consistiu em um vídeo para ser exibido aos atores participantes das sessões realizadas nos CEJUSCs, especialmente às partes e seus advogado(a)s.

Ambos os artefatos foram concebidos para serem utilizados no momento imediatamente anterior ao início da sessão de conciliação ou mediação, durante o período em que as partes permanecem na sala de espera, aguardando o horário agendado para o início do ato pré-processual ou processual de conciliação ou mediação, conforme o caso. Entre as técnicas e abordagens vistas no capítulo anterior, verifica-se que esses artefatos utilizam a técnica do *priming*. Por meio dessa técnica, a pessoa a ela submetida fica mais predisposta a se comportar de acordo com a orientação contida na informação. No contexto do formulário de pré-sessão de conciliação e do vídeo institucional, as informações e reflexões colocadas para as partes e seus advogados objetivam predispor esses atores a uma postura mais receptiva e colaborativa, considerando-se que a linguagem positiva e encorajadora prepara mentalmente as pessoas para uma experiência de conciliação ou mediação mais aberta e cooperativa.

A abordagem utilizada na oficina foi uma metodologia ágil conhecida como *design sprint*. Trata-se de uma derivação da metodologia *design thinking* acima mencionada (descrita no “Apêndice A” deste trabalho) e, como ela, tem uma proposta de intervenção centrada no usuário, em que se destaca a importância da empatia, da definição clara dos problemas e do desenvolvimento de projetos baseados na geração de ideias, em colaboração entre todos os participantes²¹⁸. O *design sprint* agrega também técnicas e abordagens de outras metodologias

²¹⁸ CORREIO, Lucas Baraças Figueiredo; FLEURY, André Leme. Design Sprint versus Design Thinking: A Comparative Analysis. GEPROS. Gestão da Produção, Operações e Sistemas, v. 14, n. 5, p. 23-47, 2019. DOI: 10.15675/gepros.v13i4.1965. p. 31.

ágeis²¹⁹, a fim de que as equipes possam cocriar e prototipar soluções de maneira mais rápida²²⁰.

Figura 3 - Equipe trabalhando no projeto de *nudges* para o CEJUSC de Muriaé/MG



Fonte: EJEJ/TJMG²²¹

A metodologia *design sprint* foi desenvolvida por Jake Knapp e sua equipe da *Google Ventures* (KNAPP; ZERATSKY; KOWITZ, 2017²²²) objetivando acelerar o processo de construção e teste de ideias, a fim de que os projetos pudessem ser

²¹⁹ Metodologias ágeis são processos de trabalho, produção e desenvolvimento criados no âmbito do desenvolvimento de softwares e que foram adaptados como metodologias de desenvolvimento de projetos e quaisquer áreas. Segundo Azevedo e Gibertoni (2020, pp. 298), “O modelo de desenvolvimento Ágil teve origem em 2001, quando 17 especialistas em desenvolvimento de software discutiam e buscavam melhorias nas metodologias de produção de software que serviriam como alternativa para os modelos tradicionais de desenvolvimento (AGILE MANIFEST, 2015). Foi a partir desta ruptura que se difundiu o Manifesto Ágil, que tem como paradigma 4 preceitos básicos (BECK et al., 2001): • Indivíduos e iterações são mais importantes do que processos e ferramentas; • Software funcionando é mais importante do que documentação completa; • Colaboração com o cliente é mais importante do que negociação de contratos; • Adaptação a mudanças é mais importante do que seguir o plano inicial. (Pedro Manoel de Azevedo e Daniela Gibertoni, “A importância do design centrado no usuário em metodologias ágeis como requisito de usabilidade,” Revista Interface Tecnológica, vol. 17, no. 2, pp. 293-305, 2020. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/350433753>. Acesso em: 10 jul. 2024. p. 298.)

²²⁰ CORREIO, Lucas Baraças Figueiredo; FLEURY, André Leme. Design Sprint versus Design Thinking: A Comparative Analysis. GEPROS. Gestão da Produção, Operações e Sistemas, v. 14, n. 5, p. 23-47, 2019. DOI: 10.15675/gepros.v13i4.1965. p. 30.

²²¹ Disponível em: https://www.flickr.com/photos/tjmg_oficial/. Acesso em 10 junho 2024.

²²² KNAPP, Jake; ZERATSKY, John; KOWITZ, Braden. Sprint: como resolver grandes problemas e testar novas ideias em apenas cinco dias. 1. ed. Rio de Janeiro: Intrínseca, 2017

desenvolvidos em um período curto de tempo. Por padrão, o período de duração sugerido é de cinco dias, a fim de que as etapas sejam cumpridas no espaço temporal de uma semana, de segunda a sexta-feira.

A ideia central é a de que, ao invés de se investirem meses de interação entre os membros das equipes para o desenvolvimento dos projetos — o que seria natural se aplicada a metodologia do *design thinking* para projetos de grande envergadura —, uma equipe realize um ciclo completo de desenvolvimento em apenas uma semana, desde a compreensão do problema até a prototipagem e teste com usuários reais (KNAPP; ZERATSKY; KOWITZ, 2017²²³).

Nessa perspectiva, o *design sprint* se alinha com uma das premissas da metodologia ágil conhecida como *lean startup*. Trata-se de uma abordagem popularizada por Eric Ries (2021) para o desenvolvimento de negócios, focada em lançar produtos de forma rápida e eficiente, com base na experimentação e feedback dos clientes. Utiliza protótipos e produtos mínimos viáveis (MVPs) para testar hipóteses, minimizando desperdícios e ajustando o produto conforme necessário.

Por padrão, um *sprint* de *design* segue em regra cinco etapas, cada uma delas coincidente com a proposta original de realização do *sprint* pelo período de cinco dias (Knapp et al., 2016):

- a) entendimento e definição do problema: na primeira etapa (segunda-feira), a equipe define o problema a ser resolvido e mapeia o fluxo de trabalho atual, identificando áreas críticas;
- b) divergência e proposição de diferentes ideias: na segunda etapa (terça-feira), os participantes desenham soluções individuais para os problemas identificados, promovendo a diversidade de ideias;
- c) decisão por uma ideia através de votação pelos participantes: na terceira etapa (quarta-feira), a equipe revisa as soluções propostas, decide coletivamente qual solução seguir e cria um *storyboard* detalhado;

²²³ KNAPP, Jake; ZERATSKY, John; KOWITZ, Braden. *Sprint: como resolver grandes problemas e testar novas ideias em apenas cinco dias*. 1. ed. Rio de Janeiro: Intrínseca, 2017

d) prototipação da solução pensada com média ou alta fidelidade: na quarta etapa (quinta-feira), a equipe constrói um protótipo de alta fidelidade da solução escolhida, que será testado com usuários reais;

e) validação do produto com usuários potenciais dando *feedback* real sobre a experiência de uso: na quinta etapa (sexta-feira), o protótipo é testado com usuários reais, e os *feedbacks* são coletados para informar os próximos passos

Os benefícios do *design sprint* incluem a capacidade de redução do tempo de desenvolvimento, aumento da eficiência da equipe e melhora na qualidade dos projetos, além de acelerar o processo de inovação e reduzir riscos ao permitir que as equipes testem suas ideias antes de investir recursos no desenvolvimento do projeto (Banfield, Lombardo, & Wax, 2015). Por outro lado, o *design sprint* apresenta pontos negativos, como a intensidade do processo, que pode ser exaustiva para os participantes, e a necessidade de um comprometimento total de tempo. Além disso, o sucesso de um *design sprint* é também dependente da dinâmica e perfil da equipe participante (Mueller & Thoring, 2012).

4.1 Formulário de pré-sessão de conciliação

Neste tópico, será feita a análise do protótipo de "formulário de pré-sessão de conciliação" desenvolvido pelo laboratório de inovação do Tribunal de Justiça de Minas Gerais. Embora haja uma distinção técnica entre conciliação e mediação, além de outras técnicas de solução adequada de conflitos, a equipe participante da oficina de *design sprint* preferiu nomear este artefato com alusão somente à conciliação, por razões de simplificação, por se tratar do termo que mais frequentemente é utilizado para designar as soluções consensuais.

Conforme explica Bacellar²²⁴,

²²⁴ (BACELLAR, Roberto Portugal. Mediação e Arbitragem. São Paulo: Saraiva, 2012. (Coleção Saberes do Direito, 53).

Definimos a conciliação (nossa posição) como um processo técnico (não intuitivo), desenvolvido pelo método consensual, na forma autocompositiva, em que terceiro imparcial, após ouvir as partes, orienta-as, auxilia, com perguntas, propostas e sugestões a encontrar soluções (a partir da lide) que possam atender aos seus interesses e as materializa em um acordo que conduz à extinção do processo judicial²²⁵.

[...]

A mediação é única. Além de outras qualificações, ela representa um método adequado para tratar de situações complexas (emocionais, relação de vários vínculos) e consiste em processo, que como tal tem de ser desenvolvido, passo a passo, com planejamento, com técnica e visão interdisciplinar. É a mediação um processo transdisciplinar, é técnica lato sensu e arte que se destina a aproximar pessoas interessadas na resolução de um conflito e induzi-las a perceber no conflito a oportunidade de encontrar, por meio de uma conversa, soluções criativas, com ganhos mútuos e que preservem o relacionamento entre elas (BACELLAR, 2003). [...] Mediação é sempre facilitadora: ou é mediação, e o processo se desenvolve sem que o mediador intervenha no mérito do conflito, ou se trata de outro método que pode ser adequado para determinada demanda, mas não deve ser denominado mediação.²²⁶

Como observado, este artefato foi construído visando otimizar a eficácia das sessões de conciliação e mediação pré-processuais e processuais nos Centros Judiciários de Solução de Conflitos e Cidadania (CEJUSCs) da comarca de Muriaé/MG, do ponto de vista tanto quantitativo como qualitativo, através da aplicação de técnicas da economia comportamental. Nele, há a divulgação de informações e a formulação de perguntas consideradas relevantes, no contexto da solução consensual de conflitos, pela equipe que participou da construção do protótipo. Para tanto, foram utilizados no formulário algumas das técnicas e abordagens vistas no capítulo anterior, que serão detalhadas à medida em que cada uma das perguntas do formulário forem analisadas

O formulário foi construído a partir do *software* Google Forms. Este método de coleta das informações foi escolhido pela equipe participante do *sprint* porque permite a obtenção de informações de forma sistemática e padronizada, facilitando a análise posterior, tendo em vista a possibilidade de automatizar a coleta e a

²²⁵ (BACELLAR, Roberto Portugal. Mediação e Arbitragem. São Paulo: Saraiva, 2012. (Coleção Saberes do Direito, 53)., p. 85

²²⁶ BACELLAR, Roberto Portugal. Mediação e Arbitragem. São Paulo: Saraiva, 2012. (Coleção Saberes do Direito, 53)., p. 110-111.

organização dos dados, assegurando a integridade e a consistência das informações coletadas.

O formulário de pré-sessão de conciliação inicia com uma mensagem que busca estabelecer uma conexão com as partes, reforçando a importância da preparação emocional para a sessão de conciliação ou mediação.

Figura 3 - protótipo de formulário de pré-atermação (p. 1)

PRÉ SESSÃO DE CONCILIAÇÃO

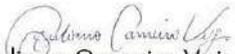
Caro(a) conciliando(a),

O propósito deste formulário é fazer uma pré sessão de conciliação. Seu preenchimento é de extrema importância para ajudá-lo a chegar no melhor resultado **para você**.

Só conseguimos negociar **se sabemos o que queremos**, o que não queremos abrir mão e quando conseguimos sair de um estado emocional excessivo para tomar a melhor decisão. Estas perguntas te ajudarão a encontrar esta resposta.

Sabemos que **você**, como pessoa que quer o **melhor para si**, é capaz de chegar na resolução deste quebra-cabeça! :)

Atenciosamente,


Juliano Carneiro Veiga
Juiz Coordenador
CEJUSC



Fonte: UAILab/TJMG²²⁷

²²⁷ Disponível em:
<https://drive.google.com/file/d/1YTCmj4INmRC-vwwZm4prFErGIXbzh7iG/view?usp=sharing>. Acesso em 10 junho 2024.

Esta introdução utiliza o *nudge* da “divulgação”²²⁸, que trabalha com a eficácia da transparência informacional. No caso, o *nudge* da divulgação está também associado à técnica do “enquadramento”²²⁹. Essa técnica está associada à aceleração do processo de tomada de decisão, ao permitir que certos atalhos mentais sejam adotados em razão de serem potencialmente mais atraentes ao transparecer ser uma alternativa aparentemente mais adequada.

Após, inicia-se a divulgação de informações e perguntas. Na página 2, há uma informação inicial, três perguntas e outra informação ao final.

228

229 SUNSTEIN, Cass R. Nudging: Um guia (muito) resumido. Tradução de Maíra Almeida; revisão de Antonio Guimarães Sepúlveda. Revista Estudos Institucionais, v. 3, n. 2, p. 1024-1034, 2017. Disponível em: <https://www.estudosinstitucionais.com/RESI/article/view/371>. Acesso em: 18 jun. 2024. p. 1030.

Figura 4 - protótipo de formulário de pré-atermação (página 2)

Caso não se chegue em uma resolução hoje, a alternativa será seguir para uma ação judicial (um processo).

Você conhece alguém que já passou por um processo (entrando com um ou se defendendo)?

Você se lembra quanto tempo levou para resolver?

Você se lembra se a pessoa teve custos envolvidos (advogado, preocupações, ansiedades)?



VOCÊ SABIA?

Mais de 6.000.000 de pessoas fizeram acordos na justiça somente no ano de 2021!!!*

* Fonte: CNJ Justiça em Números 2022

Fonte: UAILab/TJMG²³⁰

Ao início da primeira página, há a seguinte informação:

²³⁰Disponível em:

<https://drive.google.com/file/d/1YTCmj4INmRC-vwwZm4prFErGIXbzh7iG/view?usp=sharing>. Acesso em 10 junho 2024.

“Caso não se chegue em uma resolução hoje, a alternativa será seguir para uma ação judicial (um processo)”

Essa primeira informação utiliza-se do *nudge* da “divulgação”²³¹, visto acima, que trata da transparência, a fim de cientificar as partes sobre informações relevantes para o seu processo de tomada de decisão, principalmente aquelas partes que têm pouca familiaridade com o processo judicial. O objetivo desse *nudge* é reduzir a chamada “assimetria informacional”, em que uma das partes de uma dada relação possui mais ou melhor informação do que a outra, frequentemente discutido em contextos econômicos e jurídicos, em que a desigualdade de informação pode influenciar decisões e comportamentos²³². Além disso, a frase tem o potencial de explorar a “aversão a perdas”²³³. Como visto no capítulo 3, o ser humano sofre de um forte desconforto em face do risco de perda, que é aproximadamente duas vezes maior do que a satisfação gerada por um ganho do mesmo tamanho. Assim, o objetivo da divulgação dessa primeira informação é reforçar na mente da parte a importância da oportunidade que lhe está sendo oferecida de solucionar o conflito de forma consensual.

Na sequência, há a primeira pergunta do formulário, nos seguintes termos:

“Você conhece alguém que já passou por um processo (entrando com um ou se defendendo)?”

Na pergunta 1, a técnica empregada está relacionada à “heurística da disponibilidade”²³⁴. Segundo essa heurística, as pessoas avaliam a probabilidade de um evento ocorrer com base na facilidade com que exemplos, situações e experiências são mais facilmente acessadas pela memória. O objetivo é rememorar à parte sobre experiências de pessoas conhecidas, que serão importantes para que

²³¹ SUNSTEIN, Cass R. Nudging: Um guia (muito) resumido. Tradução de Maíra Almeida; revisão de Antonio Guimarães Sepúlveda. Revista Estudos Institucionais, v. 3, n. 2, p. 1024-1034, 2017. Disponível em: <https://www.estudosinstitucionais.com/RESI/article/view/371>. Acesso em: 18 jun. 2024. p. 1030.

²³² QUEIROZ, Alexandre Bossi. Assimetria Informacional: Desigualdade no Entendimento sobre as Contas Públicas. p. 283. Disponível em: <https://example.com/artigo-completo>. Acesso em: 23 jun. 2024.

²³³ THALER, Richard H.; SUNSTEIN, Cass R. Nudge: Como tomar melhores decisões sobre saúde, dinheiro e felicidade. Tradução de Angelo Lessa. 1. ed. Rio de Janeiro: Objetiva, 2019. p. 44.

²³⁴

ela possa responder adequadamente às demais perguntas que virão na sequência, entre elas a pergunta 2, que está posta nos seguintes termos:

"Você se lembra quanto tempo levou para resolver?"

Essa pergunta objetiva aprofundar a reflexão baseada na heurística de "disponibilidade"²³⁵, levando a parte a considerar os aspectos negativos de processos judiciais prolongados. Ao trazer essas memórias à tona, o formulário faz com que a parte avalie reflexivamente a decisão sobre a judicialização do conflito, estabelecendo-se assim um comparativo com o acordo enquanto alternativa de solução mais rápida.

Prosseguindo-se com a análise do formulário, tem-se a pergunta 3, que está escrita nos seguintes termos:

"Você se lembra se a pessoa teve custos envolvidos (advogado, preocupações, ansiedades)?"

Ao perguntar se a pessoa conhecida pela parte teve custos com advogados, preocupações e ansiedades, o formulário busca trazer à tona os aspectos negativos associados à judicialização de um conflito. A intenção é fazer com que a parte reflita sobre os sacrifícios financeiros e custos emocionais, como o estresse, a ansiedade e as preocupações que acompanharam o processo. Ao conscientizar a parte sobre os impactos financeiros, a pergunta busca incentivar a consideração de soluções consensuais como uma alternativa mais econômica e menos desgastante do ponto de vista financeiro e emocional. Em relação aos custos econômicos, a pergunta tem o potencial de explorar a heurística de "aversão a perdas"²³⁶. Como visto no capítulo 3, o ser humano sofre de um forte desconforto em face do risco de perda, que é aproximadamente duas vezes maior do que a satisfação gerada por um ganho do mesmo tamanho. Assim, o objetivo da divulgação dessa primeira informação é reforçar na mente da parte a importância da oportunidade que lhe está sendo oferecida de solucionar o conflito de forma consensual.

235

236

Na página 3, dando sequência ao processo de reflexão, há também outras três perguntas e uma informação ao final.

Figura 5 - protótipo de formulário de pré-atermação (página 3)

Qual é o problema que estamos tentando resolver aqui?

Quais os sentimentos que isso te traz?

O que você quer, em um cenário ideal?



VOCÊ SABIA?

A média nacional para obter o seu direito em um processo judicial é de 2 ano e 7 meses, mas pode levar muito mais tempo!!!

Na pergunta 4, questiona-se para a parte o seguinte:

"Qual é o problema que estamos tentando resolver aqui?"

Ao solicitar que a parte articule claramente o conflito que foi judicializado, a pergunta 4 objetiva que a parte faça correlações e conexões do conflito por ela vivido com o caso por ela conhecido, que foi explorado na página 1. Essa abordagem explora a "heurística de representatividade", em que a forma de pensamento da pessoa baseia-se na associação que ela faz atribuindo-se, ao objeto de análise, as características de alguma categoria. No caso, busca-se que a parte associe a situação do seu conflito judicializado à categoria da ação judicial do terceiro por ela conhecido (explorado na página 1, acima), com as características que lhe são inerentes.

Na sequência, há a formulação da pergunta 4, com a seguinte redação:

"Quais os sentimentos que isso te traz?"

Ao explorar os sentimentos associados ao problema, a pergunta 4 explora o "enquadramento"²³⁸, buscando-se assim facilitar o processo de tomada de decisão ao permitir que a parte foque o processo de construção do raciocínio a partir de questões que podem ser relevantes, permitindo-se que a parte perceba o problema a partir de diferentes perspectivas, a fim de que lhe seja possível buscar melhores soluções.

Prosseguindo, a pergunta 5 coloca para a parte a seguinte indagação:

"O que você quer, em um cenário ideal?"

²³⁷ Disponível em:

<https://drive.google.com/file/d/1XrxT1HkCGHeWQw5NsaHF2ZBjMrgio56y/view?usp=sharing>. Acesso em 10 junho 2024.

²³⁸ THALER, Richard H.; SUNSTEIN, Cass R. Nudge: Como tomar melhores decisões sobre saúde, dinheiro e felicidade. Tradução de Ângelo Lessa. 1. ed. Rio de Janeiro: Objetiva, 2019. p. 47.

A pergunta 5 explora a “heurística da ancoragem”²³⁹, que, conforme visto no tópico 3.1, acima, refere-se ao processo de tomada de decisão baseado em algum ponto de referência, no caso, a pretensão da própria parte que lê o formulário, a partir do qual a heurística da ancoragem propõe que ocorre um ajuste na direção do que se acredita ser apropriado.

Ao final da terceira página, há a seguinte informação adicional:

"VOCÊ SABIA? A média nacional para obter o seu direito em um processo judicial é de 2 anos e 7 meses, mas pode levar muito mais tempo!!!"

Essa informação também se utiliza do *nudge* da “divulgação”²⁴⁰, visto anteriormente, que trata da transparência, a fim de cientificar as partes sobre informações relevantes para o seu processo de tomada de decisão. O objetivo é reduzir a chamada “assimetria informacional”²⁴¹. Assim, reforça-se na mente da parte a importância da oportunidade que lhe está sendo oferecida de solucionar o conflito de forma consensual, ressaltando-se a duração potencialmente longa de processos judiciais e buscando-se incentivar as soluções consensuais a partir de uma de suas principais vantagens, que é a solução de uma maneira mais rápida. Trata-se de aplicação de técnica baseada no “viés do presente”²⁴², visto no tópico 3.2, acima.

Na página 3, o processo de reflexão é finalizado com 4 perguntas e uma última informação.

²³⁹ THALER, Richard H.; SUNSTEIN, Cass R. *Nudge: Como tomar melhores decisões sobre saúde, dinheiro e felicidade*. Tradução de Ingrid Lessa. 1. ed. Rio de Janeiro: Objetiva, 2019. p. 23.

²⁴⁰ SUNSTEIN, Cass R. *Nudging: Um guia (muito) resumido*. Tradução de Maíra Almeida; revisão de Antonio Guimarães Sepúlveda. *Revista Estudos Institucionais*, v. 3, n. 2, p. 1024-1034, 2017. Disponível em: <https://www.estudosinstitucionais.com/RESI/article/view/371>. Acesso em: 18 jun. 2024. p. 1030.

²⁴¹ QUEIROZ, Alexandre Bossi. *Assimetria Informacional: Desigualdade no Entendimento sobre as Contas Públicas*. p. 283. Disponível em: <https://example.com/artigo-completo>. Acesso em: 23 jun. 2024.

²⁴² CAMPOS FILHO, Antonio Claret. *Aplicando insights comportamentais para o aprimoramento de políticas públicas: a ferramenta SIMPLES MENTE*. Brasília: Enap, 2020. 36 p. (Cadernos Enap, 68). p. 45.

Figura 6 - protótipo de formulário de pré-atermação (página 4)

O que você não abre mão de jeito nenhum?

O que você acha que a outra parte quer, em um cenário ideal?

O que você acha que a outra parte não abre mão de jeito nenhum?

Você pretende buscar uma conciliação na sessão de hoje?

sim não



VOCÊ SABIA?

Mais de 80% das pessoas que fazem acordo judicial ficam satisfeitas com a solução consensual do conflito?

Fonte: UAILab/TJMG²⁴³

Iniciando a página 4, há a pergunta 6 com a seguinte informação:

"O que você não abre mão de jeito nenhum?"

²⁴³ Disponível em:

<https://drive.google.com/file/d/1XrxT1HkCGHeWQw5NsaHF2ZBjMrgio56y/view?usp=sharing>. Acesso em 10 junho 2024.

A Identificação de aspectos considerados inegociáveis ajuda a parte a definir limites claros, reduzindo a incerteza. que pode levar à indecisão e consequente acionamento do viés de ambiguidade²⁴⁴. Conforme visto no item 3.1, acima, o “viés de ambiguidade” refere-se à tendência dos indivíduos de evitarem situações onde as probabilidades dos resultados são incertas ou indefinidas, o que, no caso em exame, pode conduzir a parte à não celebração do acordo judicial. Identificar esses limites ajuda a construir um entendimento mútuo, que é essencial para uma negociação eficaz.

Na sequência, é formulada a pergunta 7 com a seguinte informação:

"O que você acha que a outra parte quer, em um cenário ideal?"

A pergunta 7 também explora a “heurística da ancoragem”, vista na pergunta 5, acima, porém sob o enfoque da parte contrária. Pela “heurística da ancoragem”, a tomada de decisão é baseada em um ponto de referência, no caso fixado a partir da pretensão da parte contrária. A pergunta 7 também pretende inverter o “efeito holofote”²⁴⁵ ao focar na chamada “heurística de empatia”²⁴⁶ e “heurística de perspectiva”²⁴⁷, que se baseia na capacidade de compreender e compartilhar os sentimentos dos outros (empatia) e na habilidade de ver as coisas do ponto de vista do outro (perspectiva). essenciais para uma negociação eficaz, facilitando o diálogo.

Prosseguindo, a pergunta 8 traz a seguinte indagação:

"O que você acha que a outra parte não abre mão de jeito nenhum?"

²⁴⁴ FOX, Craig R.; et al. Weighing risk and uncertainty. *Psychological Review*, v. 102, n. 2, p. 269-283, abril 1995. DOI: 10.1037//0033-295X.102.2.269. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/202304358_Weighing_risk_and_uncertainty. Acesso em: 23 jun. 2024. p. 274.

²⁴⁵ GILOVICH, Thomas., MEDVEC, Victoria. H., & SAVITSKY, Keneth. (2000). The spotlight effect in social judgment: An egocentric bias in estimates of the salience of one's own actions and appearance. *Journal of Personality and Social Psychology*, 78, 211–222. p. 211.

²⁴⁶ COHEN, Taya R. Moral emotions & unethical bargaining: The differential effects of empathy and perspective taking in deterring deceitful negotiation. *Journal of Business Ethics*, v. 94, p. 569-579, 2010. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1007/s10551-009-0338-z>. Acesso em: 23 jun. 2024. p. 3

²⁴⁷ COHEN, Taya R. Moral emotions & unethical bargaining: The differential effects of empathy and perspective taking in deterring deceitful negotiation. *Journal of Business Ethics*, v. 94, p. 569-579, 2010. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1007/s10551-009-0338-z>. Acesso em: 23 jun. 2024. p. 3

A Identificação de aspectos considerados inegociáveis também pela parte contrária ajuda a definir limites claros, reduzindo a incerteza, afastando os efeitos do “viés de ambiguidade”²⁴⁸, visto na análise da pergunta 6, acima, que se refere à tendência dos indivíduos de evitarem situações onde as probabilidades dos resultados são incertas ou indefinidas, o que, no caso em exame, pode conduzir a parte à não celebração do acordo judicial. Ao compreender as prioridades e os pontos inegociáveis da parte contrária, o conciliando pode ajustar suas estratégias de negociação para encontrar soluções que atendam aos interesses de ambos os lados.

Por fim, a pergunta 9 traz a seguinte indagação:

"Você pretende buscar uma conciliação na sessão de hoje? () sim () não"

Esta pergunta direta utiliza a técnica do “pré-comprometimento”²⁴⁹. Conforme visto no item 3.2, acima, o “pré-comprometimento” é um *nudges* destinado a fazer com que as pessoas comprometam-se antecipadamente com determinado comportamento desejado, ajudando a manterem o foco nesse objetivo. Em outras palavras, comprometer-se com um certo comportamento em algum momento no futuro torna as pessoas mais propensas a adotar comportamentos tendentes a manter o compromisso firmado. Assim, ao perguntar para a parte sobre a sua intenção em realizar um acordo, ocorre um incentivo para que a parte se comporte na busca de uma solução que seja consensual, tornando-o mais provável de participar ativamente da sessão.

A última informação constante no formulário é a seguinte:

²⁴⁸ FOX, Craig R.; et al. Weighing risk and uncertainty. *Psychological Review*, v. 102, n. 2, p. 269-283, abril 1995. DOI: 10.1037//0033-295X.102.2.269. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/202304358_Weighing_risk_and_uncertainty. Acesso em: 23 jun. 2024. p. 274.

²⁴⁹ SUNSTEIN, Cass R. Nudging: Um guia (muito) resumido. Tradução de Maíra Almeida; revisão de Antonio Guimarães Sepúlveda. *Revista Estudos Institucionais*, v. 3, n. 2, p. 1024-1034, 2017. Disponível em: <https://www.estudosinstitucionais.com/RESI/article/view/371>. Acesso em: 18 jun. 2024. p. 1031-1032.

"VOCÊ SABIA? Mais de 80% das pessoas que fazem acordo judicial ficam satisfeitas com a solução consensual do conflito?"

Essa informação também se utiliza do *nudge* da "divulgação"²⁵⁰, visto acima, que trata da transparência, a fim de cientificar as partes sobre informações relevantes para o seu processo de tomada de decisão. No caso, a informação reforça a ideia de que a maioria das pessoas se sente bem ao resolver seus conflitos de forma consensual, conforme já confirmado em outras pesquisas²⁵¹. O uso de dados estatísticos sobre a satisfação de pessoas que já participaram de acordos judiciais tem o potencial de incentivar o mesmo comportamento na parte, em decorrência do chamado efeito manada, ou uso das "normas sociais"²⁵², que utiliza a estratégia de enfatizar a forma como a maioria das pessoas se comporta em determinada situação. Conhecido também como "efeito-manada", essa estratégia mostra-se mais eficaz se o destinatário identifica-se com o grupo de referência.

A análise do protótipo do "formulário de pré-sessão de conciliação" evidencia como a utilização de técnicas da economia comportamental pode contribuir qualitativamente nas sessões de solução consensual de conflitos promovidas pelo CEJUSC. A aplicação de *nudges*, como a divulgação, a heurística de disponibilidade e a ancoragem, busca conscientizar as partes sobre as vantagens do acordo, diminuindo a assimetria informacional e incentivando a reflexão sobre os custos emocionais e financeiros dos processos judiciais. Com isso, o formulário não apenas facilita a coleta e organização sistemática das informações, mas também prepara emocionalmente as partes para a conciliação, potencializando as chances de sucesso na mediação dos conflitos.

²⁵⁰ SUNSTEIN, Cass R. Nudging: Um guia (muito) resumido. Tradução de Maíra Almeida; revisão de Antonio Guimarães Sepúlveda. Revista Estudos Institucionais, v. 3, n. 2, p. 1024-1034, 2017. Disponível em: <https://www.estudosinstitucionais.com/RESI/article/view/371>. Acesso em: 18 jun. 2024. p. 1030.

²⁵¹ EMERY, Robert E. et al. Child custody mediation and litigation: Custody, contact, and coparenting 12 years after initial dispute resolution. Journal of Consulting and Clinical Psychology, v. 69, n. 2, p. 323-332, maio 2001. DOI: 10.1037//0022-006X.69.2.323. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/11945051_Child_custody_mediation_and_litigation_Custody_contact_and_coparenting_12_years_after_initial_dispute_resolution. Acesso em: 23 jun. 2024. p. 323.

²⁵² SUNSTEIN, Cass R. Nudging: Um guia (muito) resumido. Tradução de Maíra Almeida; revisão de Antonio Guimarães Sepúlveda. Revista Estudos Institucionais, v. 3, n. 2, p. 1024-1034, 2017. Disponível em: <https://www.estudosinstitucionais.com/RESI/article/view/371>. Acesso em: 18 jun. 2024. p. 1030.

Como se pode observar, o formulário de pré-conciliação, a conduzir as partes a um processo de reflexão sobre os verdadeiros contornos da lide e sobre o que nele realmente importa para a própria parte, tem muito mais conexão com o conceito de mediação, daí porque foi feita a observação, no início deste tópico, de que a opção de nomenclatura do formulário não tinha a pretensão de um apego à técnica, mas sim a intenção de simplificar o entendimento da finalidade do artefato.

A esse propósito, ensina Bacellar (2012²⁵³):

A finalidade da mediação (nossa posição) é desvendar os interesses (lide sociológica) que de regra estão encobertos pelas posições (lide processual). As técnicas de um modelo consensual, como as da mediação, possibilitam a investigação dos verdadeiros interesses e conduzem à identificação diferenciada: uma coisa é o “conflito processado”; outra, o “conflito real”. Portanto, com a mediação, é possível o conhecimento global da causa e a resolução integral do conflito, preservando-se o relacionamento entre os litigantes.

A seguir, será analisado o segundo artefato desenvolvido na oficina de *design sprint*, o vídeo institucional, que também utiliza técnicas de economia comportamental.

4.2 O vídeo institucional²⁵⁴

O segundo protótipo de artefato desenvolvido na oficina de *design sprint* foi um vídeo institucional que utiliza *nudges* para incentivar a autocomposição das partes. Este vídeo utiliza diversas técnicas de economia comportamental visando à predisposição das partes a uma postura mais colaborativa e aberta para a resolução consensual de conflitos.

²⁵³ (BACELLAR, Roberto Portugal. Mediação e Arbitragem. São Paulo: Saraiva, 2012. (Coleção Saberes do Direito, 53)., p. 112.

²⁵⁴ Disponível em: <https://youtu.be/XIG78asS0-s?si=bimz3pazh2qXLHE3>. Acesso em 14 junho 2024.

Através de abordagens visuais e narrativas planejadas, o vídeo busca reforçar os objetivos do formulário de pré-sessão de conciliação, ampliando o alcance das estratégias comportamentais para a promoção de acordos judiciais.

Conforme ressaltado nos tópicos anteriores, o vídeo foi desenvolvido para ser exibido na sala de espera antes do início das sessões de conciliação e mediação, também com o objetivo de contribuir com a reflexão das partes e dos advogados na melhor decisão sobre a solução consensual do conflito e assim promover uma melhora quantitativa e qualitativa em relação ao trabalho do CEJUSC de Muriaé.

O vídeo contém depoimentos de advogados e de partes, além de quatro cenas estáticas com imagens e mensagens, que serão vistas abaixo, e que foram também reproduzidas e formato de cartilha, para serem impressas em cores e distribuídas e/ou disponibilizadas em locais de fácil acesso às partes e advogados envolvidos em soluções consensuais de conflitos²⁵⁵.

A seguir, será analisado detalhadamente o conteúdo de cada imagem presente no vídeo, explicando as técnicas comportamentais aplicadas. Além disso, discutiremos como essas abordagens contribuem qualitativa e quantitativamente para a promoção da solução consensual de conflitos.

Figura 7 - Tela de exibição inicial do vídeo institucional do CEJUSC de Muriaé com uso de *insights* comportamentais



²⁵⁵Disponível em: <https://drive.google.com/file/d/1DuZ4rn23SefSEkRiWyPoKnv5QiDSkmH1/view?usp=sharing>. Acesso em 10 junho 2024.

A primeira imagem do vídeo introduz o CEJUSC de Muriaé, destacando sua localização e os símbolos institucionais do TJMG. Essa introdução é importante para estabelecer credibilidade e legitimidade do centro de conciliação, a fim de gerar confiança das partes e advogados, à consideração de que o ambiente judicial pode gerar receio nas pessoas²⁵⁷, e uma pessoa sorridente pode amenizar essa percepção²⁵⁸. A inclusão de uma figura humana sorridente atua como um *nudge* visual, que utiliza elementos visuais como ferramenta de incentivo comportamental, conforme visto no item 3.2, acima.

Na sequência, o vídeo apresenta depoimentos de usuários que obtiveram sucesso em suas conciliações. Frases como "Consegui resolver em uma hora, sem custo, uma questão que estava em aberto há dois anos" e "Eu achei que seria uma complicação esse assunto de separação, mas fiquei surpreso, pois foi de imediato. Estão todos de parabéns" reforçam a eficácia e a eficiência do processo de conciliação.

Figura 8 - Depoimentos de partes exigidos no vídeo institucional do CEJUSC de Muriaé com uso de *nudges*

²⁵⁶ Disponível em: <https://youtu.be/XIG78asS0-s?si=WGUeabndyGgWaGD4>. Acesso em 10 junho 2024.

²⁵⁷ RESTREPO, Elvira María. Fear to Accuse and Fear to Prosecute. In: RESTREPO, Elvira María. Colombian Criminal Justice in Crisis. 2003. p. 101-102.

²⁵⁸ SALMINEN, Joni; JUNG, Soon-Gyo; SANTOS, João M.; JANSEN, Bernard J. The Effect of Smiling Pictures on Perceptions of Personas. In: 27th Conference on User Modeling, Adaptation and Personalization Adjunct (UMAP'19 Adjunct), 2019, Larnaca, Cyprus. Proceedings [...]. New York: ACM, 2019. p. 5. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/333741039_The_Effect_of_Smiling_Pictures_on_Perceptions_of_Personas. Acesso em: 24 jun. 2024. p. 5.



Consegui resolver em uma hora, sem custo, uma questão que estava em aberto há dois anos.

Ariane Pereira da Silva



"Eu achei que seria uma complicação esse assunto de separação, mas fiquei surpreso, pois foi de imediato. Estão todos de parabéns."

Nasscer Batista

Fonte: UAILab/TJMG²⁵⁹

Essa técnica se baseia no *nudge* da “divulgação”²⁶⁰, visto acima, no exame da página 2 do formulário de pré-sessão de conciliação. O objetivo desse *nudge* é aprofundar a reflexão baseada na heurística de “disponibilidade”, levando as partes a considerarem informações relevantes para o processo de tomada de decisão, como os aspectos negativos de processos judiciais prolongados. Ao trazer essas memórias à tona, o vídeo faz com que a parte avalie reflexivamente a decisão de manter a judicialização do conflito, estabelecendo-se assim um comparativo com o acordo enquanto alternativa de solução mais rápida. O uso de experiências de outras pessoas que já estiveram ocupando lugar semelhante ao do espectador, e que já participaram de acordos judiciais, tem o potencial de incentivar o mesmo comportamento na parte, em decorrência do chamado efeito manada, ou uso das “normas sociais”.

A terceira imagem exibe uma mão manuseando arquivos em um gabinete, simbolizando a burocracia e a morosidade de um processo litigioso. A mensagem “Um processo na justiça demora em média 2 anos e 8 meses para a decisão do juiz” está destacada ao lado da imagem. Nessa forma, a mensagem tem o potencial de

²⁵⁹ Disponível em: <https://youtu.be/XIG78asS0-s?si=WGUeabndyGgWaGD4>. Acesso em 10 junho 2024.

²⁶⁰ SUNSTEIN, Cass R. Nudging: Um guia (muito) resumido. Tradução de Maíra Almeida; revisão de Antonio Guimarães Sepúlveda. Revista Estudos Institucionais, v. 3, n. 2, p. 1024-1034, 2017. Disponível em: <https://www.estudosinstitucionais.com/RESI/article/view/371>. Acesso em: 18 jun. 2024. p. 1030.

contrastar na mente da parte a duração dos processos judiciais em comparação com a celeridade da conciliação, que é apresentada mais à frente no vídeo, utilizando para isso dados quantitativos com o objetivo de sublinhar a vantagem temporal da autocomposição. Trata-se de aplicação de técnica baseada no “viés do presente”²⁶¹, visto no tópico 3.2, acima. Ao se destacar o tempo que pode ser desperdiçado em um litígio prolongado, a informação também se utiliza do *nudge* da “divulgação”²⁶², que trata da transparência, a fim de cientificar as partes sobre informações relevantes para o seu processo de tomada de decisão. O objetivo é reduzir a chamada “assimetria informacional”²⁶³.

Assim, reforça-se na mente da parte a importância da oportunidade que lhe está sendo oferecida de solucionar o conflito de forma consensual, ressaltando-se a duração potencialmente longa de processos judiciais e buscando-se incentivar as soluções consensuais a partir de uma de suas principais vantagens, que é a solução de uma maneira mais rápida. A mensagem se conecta com o chamado viés de aversão à perda²⁶⁴, o qual preceitua que o comportamento das pessoas sofre quando influenciado quando confrontadas com situações de perdas, que no caso é o tempo.

Figura 9 - Informação exibida no vídeo institucional do CEJUSC de Muriaé com uso de *nudge* (um processo na justiça demora em média 2 anos e 8 meses para a decisão do juiz)

²⁶¹ CAMPOS FILHO, Antonio Claret. Aplicando insights comportamentais para o aprimoramento de políticas públicas: a ferramenta SIMPLES MENTE. Brasília: Enap, 2020. 36 p. (Cadernos Enap, 68). p. 45.

²⁶² SUNSTEIN, Cass R. Nudging: Um guia (muito) resumido. Tradução de Maíra Almeida; revisão de Antonio Guimarães Sepúlveda. Revista Estudos Institucionais, v. 3, n. 2, p. 1024-1034, 2017. Disponível em: <https://www.estudosinstitucionais.com/RESI/article/view/371>. Acesso em: 18 jun. 2024. p. 1030.

²⁶³ QUEIROZ, Alexandre Bossi. Assimetria Informacional: Desigualdade no Entendimento sobre as Contas Públicas. p. 283. Disponível em: <https://example.com/artigo-completo>. Acesso em: 23 jun. 2024.

²⁶⁴ LIU, Yuling. The Review of Loss Aversion. Advances in Education, Humanities and Social Science Research, v. 7, 2023. Disponível em: http://www.cnki.net/KCMS/detail/detail.aspx?dbcode=CJFD&dbname=CJFDLAST2016&filename=BJSB201602010&uniplatform=OVERSEA&v=pkX0aWadFZlrhsjtZzU3qq5gUCI1U3g2bJI3beX0hRRC3Lb0crbng_YKZ0MSJ-3i. Acesso em: 24 jun. 2024. p. 428.



Fonte: UAILab/TJMG²⁶⁵

Este dado funciona como um *nudge* temporal, reforçando a aversão natural das pessoas a esperas prolongadas e incertezas, inclinando-as a preferir a conciliação como uma alternativa mais rápida. Trata-se da mesma informação contida no formulário de pré-sessão de conciliação, visto no tópico 4.1, acima. Essa informação também se utiliza do *nudge* da “divulgação”²⁶⁶, que trata da transparência, a fim de cientificar as partes sobre informações relevantes para o seu processo de tomada de decisão. O objetivo é reduzir a chamada “assimetria informacional”²⁶⁷. Assim, reforça-se na mente da parte a importância da oportunidade que lhe está sendo oferecida de solucionar o conflito de forma consensual, ressaltando-se a duração potencialmente longa de processos judiciais e buscando-se incentivar as soluções consensuais a partir de uma de suas principais vantagens, que é a solução de uma maneira mais rápida.

Na sequência, a imagem mostra um aperto de mãos, simbolizando acordo e cooperação, ao lado da mensagem "Pelo caminho da conciliação, isso pode ser

²⁶⁵ Disponível em: <https://youtu.be/XIG78asS0-s?si=WGUeabndyGgWaGD4>. Acesso em 10 junho 2024.

²⁶⁶ SUNSTEIN, Cass R. Nudging: Um guia (muito) resumido. Tradução de Maíra Almeida; revisão de Antonio Guimarães Sepúlveda. Revista Estudos Institucionais, v. 3, n. 2, p. 1024-1034, 2017. Disponível em: <https://www.estudosinstitucionais.com/RESI/article/view/371>. Acesso em: 18 jun. 2024. p. 1030.

²⁶⁷ QUEIROZ, Alexandre Bossi. Assimetria Informacional: Desigualdade no Entendimento sobre as Contas Públicas. p. 283. Disponível em: <https://example.com/artigo-completo>. Acesso em: 23 jun. 2024.

resolvido hoje", com destaque em letras azuis e verdes, realçando a possibilidade de uma resolução imediata.

Figura 10 - Informação exibida no vídeo institucional do CEJUSC de Muriaé com uso de *nudges* (pelo caminho da conciliação, isso pode ser resolvido hoje)



Fonte: UAILab/TJMG²⁶⁸

Mais uma vez, a frase "isso pode ser resolvido hoje" serve como um *nudge* de tempo, que enfatiza a rapidez com que um conflito pode ser resolvido através da conciliação, contrastando com a duração potencial de um processo judicial. Trata-se de aplicação de técnica baseada no "viés do presente"²⁶⁹, visto no item 3.2, acima. Ao visualizar a resolução imediata do conflito, as partes são potencialmente incentivadas a buscar uma solução mais rápida. Além disso, a figura do aperto de mãos tem um simbolismo positivo, pois se trata de um símbolo universalmente reconhecido de acordo e colaboração, reforçando a ideia de que a conciliação é um caminho harmonioso e benéfico para as partes²⁷⁰.

²⁶⁸ Disponível em: <https://youtu.be/XIG78asS0-s?si=WGUeabndyGgWaGD4>. Acesso em 10 junho 2024.

²⁶⁹ CAMPOS FILHO, Antonio Claret. Aplicando insights comportamentais para o aprimoramento de políticas públicas: a ferramenta SIMPLES MENTE. Brasília: Enap, 2020. 36 p. (Cadernos Enap, 68). p. 45.

²⁷⁰ SCHROEDER, Juliana; RISEN, Jane L.; GINO, Francesca; NORTON, Michael I. Handshaking promotes deal-making by signaling cooperative intent. *Journal of Personality and Social Psychology*, Washington, v. 116, n. 5, p. 741-771, maio 2019. Disponível em: <https://escholarship.org/uc/item/6gw5r3p9>. Acesso em: 24 jun. 2024.

Por fim, a imagem que pergunta "Quanto custa seu tempo?" estimula uma reflexão sobre o valor pessoal do tempo gasto em um processo judicial longo. A imagem retrata uma família composta por quatro pessoas (dois adultos e duas crianças) assistindo TV, todos sorridentes e visivelmente felizes²⁷¹. Esta cena é acompanhada pela mensagem "Quanto custa seu tempo?" destacada em um círculo laranja no canto inferior esquerdo.

Figura 11 - Pergunta exibida no vídeo institucional do CEJUSC de Muriaé com uso de *insights* comportamentais (Quanto custa seu tempo?)



Fonte: UAILab/TJMG²⁷²

Esta abordagem utiliza a técnica de *framing*²⁷³, fazendo com que a parte foque na decisão pela conciliação como uma escolha racional que economiza tempo e promove o bem-estar pessoal e familiar. Além disso, é possível identificar também

²⁷¹ SALMINEN, Joni; JUNG, Soon-Gyo; SANTOS, João M.; JANSEN, Bernard J. The Effect of Smiling Pictures on Perceptions of Personas. In: 27th Conference on User Modeling, Adaptation and Personalization Adjunct (UMAP'19 Adjunct), 2019, Larnaca, Cyprus. Proceedings [...]. New York: ACM, 2019. p. 5. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/333741039_The_Effect_of_Smiling_Pictures_on_Perception_s_of_Personas. Acesso em: 24 jun. 2024. p. 5.

²⁷² Disponível em: <https://youtu.be/XIG78asS0-s?si=WGUeabndyGgWaGD4>. Acesso em 10 junho 2024.

²⁷³ Conforme visto no item 3.2, acima, o "viés de enquadramento" ou *framing* refere-se à maneira como a apresentação das opções influencia na tomada de decisões. Segundo Thaler e Sunstein (2019, p. 47), o enquadramento acelera o processo de tomada de decisão ao permitir que certos atalhos mentais sejam adotados, em razão de serem mais atraentes ou por parecerem uma alternativa aparentemente mais adequada.

o uso da técnica do *priming*²⁷⁴, pois a utilização da imagem de uma família feliz associa a conciliação à possibilidade de desperdiçar tempo que poderia ser desfrutado com a família. O *priming* ocorre porque a visão de uma cena familiar e positiva pré-condiciona os indivíduos a valorizar o tempo de qualidade, aumentando a propensão a buscar soluções rápidas e menos conflituosas para seus problemas legais. Além das imagens presentes ao longo do vídeo, há também depoimentos de partes e advogados²⁷⁵, enfatizando os benefícios da conciliação. O vídeo contém como música de fundo, em formato instrumental, a composição “A Paz”, de Gilberto Gil²⁷⁶, que fala sobre encontrar paz profunda e duradoura, mesmo após grandes adversidades. A letra da música sugere que a resolução de conflitos pode levar a um novo começo harmonioso, promovendo a cooperação e o entendimento mútuo.

O vídeo conta com depoimentos que reforçam as mensagens visuais. Os depoimentos reforçam o caráter de experiências vividas por pessoas que passaram

²⁷⁴ Conforme visto no item 3.3, acima, *priming* refere-se à influência subconsciente de estímulos sensoriais, como visuais e auditivos, que podem condicionar a tomada de decisão de uma pessoa.

²⁷⁵ Transcrição do vídeo: ““(00:00) [música] Olá, eu sou Eduardo Pinheiro, advogado há mais de 20 anos. Eu acredito e pratico a conciliação. Conciliar significa abreviar o tempo do processo, a redução de custos e a satisfação garantida dos direitos e interesses de nossos clientes. [música] Olá, meu nome é Francisco Augusto Navarro Rocha, sou advogado e sou a favor da conciliação. Muito se sabe que, em virtude do excesso de demandas, o judiciário se encontra extremamente moroso, com causas de 15, 20, 30 anos. Sendo assim, por experiência própria, busco métodos alternativos de resolução de conflito, dos quais cada vez mais concluo que são não só o futuro, mas também o presente da advocacia. [música] Eu acredito muito no poder da conciliação de solucionar os problemas, de buscar a paz e promover a paz, primeiramente para nós mesmos e depois para os outros, para os demais que estão ao nosso redor na busca de vivermos mais e melhor. [música] Um dos motivos que vale a pena conciliar é que, além de ser mais célere, gera uma economia processual. As partes mesmo solucionam o seu problema, chegando ao ponto em que ambas as partes serão satisfeitas. Conciliar foi muito importante, pois não apenas encerrou um processo que se arrastava por um longo tempo, mas também resolveu o problema pela raiz, acabando de vez com os desentendimentos e colocando tudo no lugar. [música] São inúmeros os benefícios que podem ser percebidos diante de um acordo entre as partes que estão envolvidas em um processo. Esse bem-estar que pode ser gerado entre as partes que estão em desacordo. E, quando se tem um acordo, essas partes estão conversando de uma mesma forma, na mesma língua. [música]”. Disponível em: <https://youtu.be/XIG78asS0-s?si=WGUeabndyGgWaGD4>. Acesso em 10 junho 2024.

²⁷⁶ A paz, invadiu o meu coração / De repente me encheu de paz / Como se o vento de um tufão / Arrancasse meus pés do chão / Onde eu já não me enterro mais / A paz fez um mar na revolução / Invadir meu destino / A paz / Como aquela grande explosão / Uma bomba sobre o Japão / Fez nascer um Japão da paz / Eu pensei em mim, eu pensei em ti / Eu chorei por nós / Que contradição só a / guerra faz / Nosso amor em paz / Eu vim, vim parar na beira do cais / Onde a estrada chegou ao fim / Onde o fim da tarde é lilás / Onde o mar arrebenta em mim / O lamento de tantos ais / Eu pensei em mim, eu pensei em ti / Eu chorei por nós / Que contradição só a guerra faz / Nosso amor em paz / Eu vim, vim parar na beira do cais / Onde a estrada chegou ao fim / Onde o fim da tarde é lilás / Onde o mar arrebenta em mim / O lamento de tantos ais / A paz, invadiu o meu coração / Tchururu ru / tchurutchuru tchuru tchuru ru / A paz fez um mar na revolução / Tchururu tchu tchuru tchuru tchuru tchuru ru ru” Disponível em: <https://www.ubc.org.br/consulta>. Acesso em 10 junho 2024.

pela conciliação. Advogados destacam a celeridade, a economia e a satisfação das partes como motivos para preferir a conciliação. Essa abordagem vale-se do uso das “normas sociais”, eficaz se o destinatário identifica-se com o grupo de referência, conforme visto no tópico 3.2, acima.

Dessa forma, o vídeo institucional complementa e reforça as estratégias comportamentais presentes no formulário de pré-sessão de conciliação, utilizando abordagens visuais, narrativas e depoimentos para incentivar a autocomposição das partes e promover uma postura mais colaborativa na resolução de conflitos.

A seguir, no tópico 4.3, será analisado o "formulário de avaliação", desenvolvido com o objetivo de examinar a eficácia das perguntas formuladas no formulário de pré-sessão de conciliação e da própria sessão de conciliação/mediação, como um todo.

4.3 Formulário de avaliação

Neste tópico, será feita a análise do "formulário de avaliação". Este artefato foi criado com o objetivo de examinar a eficácia das perguntas formuladas no formulário de pré-sessão de conciliação examinado no item 4.1, acima, além da experiência do usuário em relação ao ato. O objetivo deste formulário é identificar pontos de melhoria e validar as técnicas comportamentais aplicadas, conforme preceitua o art. 12, §2º, da Resolução n. 125, de 2010, do CNJ²⁷⁷.

Os dados utilizados para a análise foram obtidos a partir do preenchimento de um formulário especificamente elaborado para essa finalidade também no software Google Formulários. As partes envolvidas foram instruídas a responder ao formulário, que foi estruturado de maneira a captar as variáveis relevantes para o estudo.

Figura 12 - Formulário de avaliação

²⁷⁷ Art. 12. Nos Centros, bem como em todos os demais órgãos judiciários nos quais se realizem sessões de conciliação e mediação, somente serão admitidos mediadores e conciliadores capacitados na forma deste ato (Anexo I), cabendo aos Tribunais, antes de sua instalação, realizar o curso de capacitação, podendo fazê-lo por meio de parcerias. § 2º Todos os conciliadores, mediadores e outros especialistas em métodos consensuais de solução de conflitos deverão submeter-se a aperfeiçoamento permanente e a avaliação do usuário.

TJMG/CEJUSC FORMULÁRIO DE AVALIAÇÃO

Sua opinião é muito importante para a melhoria constante dos serviços do Tribunal de Justiça de Minas Gerais!

AGRADECEMOS SUA COLABORAÇÃO!

rodrigomartinsfaria@gmail.com [Mudar de conta](#)

🔒 Não compartilhado

* Indica uma pergunta obrigatória



O que achou da audiência de conciliação? *

Sua resposta

As perguntas do formulário entregue antes da sessão te ajudaram de alguma forma? *

Sua resposta

Você lembra de algum fator ou informação da sala de espera que te chamou a atenção? Se sim, qual? *

Sua resposta

O quanto você recomendaria a utilização da conciliação para outra pessoa em situação semelhante considerando a escala de 1 a 10? *

Sua resposta

Observações / sugestões:

Sua resposta

[Enviar](#)

[Limpar formulário](#)

Nunca envie senhas pelo Formulários Google.

Este conteúdo não foi criado nem aprovado pelo Google. [Denunciar abuso](#) - [Termos de Serviço](#) - [Política de Privacidade](#)

Google Formulários

Fonte: TJMG²⁷⁸

²⁷⁸ Disponível em:

https://docs.google.com/forms/d/1sD5CVeUmwQhedxp0Q0swXHzEADeEj6i_C_hzD6RVxaE/viewform?ts=64df9fbc&edit_requested=true. Acesso em 10 junho 2024.

Com dito no tópico 4.1, o Google Formulários foi adotado tanto pela facilidade de distribuição e acesso, a partir de dispositivos móveis amplamente utilizados na atualidade pelas partes e advogados, como também pela possibilidade de automatizar a coleta e a organização, mantendo a integridade dos dados.

Para tanto, ao final da sessão de conciliação ou mediação, a parte recebe um *QRcode* e é solicitada a contribuir com a pesquisa, preenchendo o formulário. O formulário foi estruturado de maneira a captar variáveis consideradas pela equipe participante do *sprint* como relevantes para avaliação do projeto, conforme as perguntas que se seguem.

O que achou da audiência de conciliação?

Esta pergunta visa obter uma avaliação geral do participante sobre a audiência de conciliação. A percepção do usuário em relação ao processo é importante para identificar o nível de satisfação e possíveis áreas de desconforto ou dificuldade. A satisfação geral com a audiência pode revelar a eficácia da aplicação *nudges* nas conciliações e mediações, além da qualidade do atendimento prestado pelos conciliadores.

As perguntas do formulário entregue antes da sessão te ajudaram de alguma forma?

Esta questão avalia a utilidade do formulário pré-atermação entregue antes da sessão de conciliação para coletar informações preliminares dos participantes. Ao se analisar a percepção dos participantes sobre o formulário, é possível avaliar sua eficácia qualitativa da intervenção em preparar os envolvidos para a audiência.

Você lembra de algum fator ou informação da sala de espera que te chamou a atenção? Se sim, qual?

Esta pergunta busca identificar elementos do ambiente de espera que impactam a percepção dos participantes sobre o processo de conciliação. Fatores ambientais, como conforto, informações disponíveis e interações na sala de espera,

podem influenciar o estado emocional dos participantes e o resultado do acordo. Detalhes positivos podem tornar a espera mais agradável e reduzir tensões, enquanto aspectos negativos podem aumentar o estresse e afetar a disposição para a conciliação.

O quanto você recomendaria a utilização da conciliação para outra pessoa em situação semelhante considerando a escala de 1 a 10?

A disposição dos participantes em recomendar a experiência para um conhecido é um indicador de sucesso do processo. Uma alta pontuação sugere uma experiência positiva e a percepção de eficácia do método, enquanto uma baixa pontuação pode sinalizar insatisfação e áreas que necessitam de melhorias.

Observações / sugestões:

Esta seção aberta permite aos participantes fornecerem *feedbacks* adicionais, sugestões ou comentários que não foram abordados nas perguntas anteriores. Espaços para observações livres são importantes para coletar informações não previstas pelas perguntas estruturadas. Os participantes podem destacar aspectos específicos ou fornecer sugestões que contribuem para a melhoria do projeto.

As perguntas presentes no formulário de avaliação do TJMG/CEJUSC são instrumentos para a coleta de dados que podem contribuir para aprimorar a solução consensual de conflitos. Ao se analisar as respostas, é possível identificar pontos fortes e fracos do serviço, direcionando esforços para a capacitação de conciliadores e mediadores, melhorias no ambiente físico e ajustes no procedimento.

4.4 Análise de dados e resultados do formulário de pré-sessão de conciliação

A partir do formulário de pré-sessão de conciliação, foram identificados os principais problemas enfrentados nas sessões de solução consensual de conflitos, entre os respondentes, destacando-se, entre eles: divórcio, pensão alimentícia, visitas e guarda dos filhos.

O conjunto de dados contém 38 respostas, com recorte temporal entre os dias 18 e 31 de agosto de 2024. As entradas foram registradas no Google Formulários um único dia, 8 de março de 2024. Isso se deve porque os dados foram coletados em meio físico ao longo do período de análise e as respostas foram registradas de uma única vez, no dia acima indicado, lançadas em um banco de dados organizado em formato de planilha padrão Microsoft Excel (.xlsx).²⁷⁹

Neste capítulo, há dois tipos de gráficos. O primeiro refere-se a dados de barras verticais, que foram gerados a partir de análise de dados realizada pela cientista de dados Viviane da Silva Queiroz Callazans, integrante da equipe que participou do projeto na *sprint*, servidora do TJMG e integrante do UAILab. A metodologia utilizada envolveu a ferramenta ChatGPT²⁸⁰, com o uso das extensões Wimsical²⁸¹ e Atlas.TI²⁸², através do uso de prompts²⁸³ específicos²⁸⁴ em “linguagem Python”²⁸⁵, o qual utiliza, para fins específicos de análise de dados, a “biblioteca Pandas”²⁸⁶. O segundo tipo de gráfico utilizado abaixo é gerado pelo próprio Google

²⁷⁹ Disponível em:

https://docs.google.com/spreadsheets/d/1lfB3sQbUWgOn93AErJn_g43qUn3RI8bm/edit?usp=sharing&ouid=114703064960621176877&rtpof=true&sd=true. Acesso em em 29 jun. 2024.

²⁸⁰ Disponível em: <https://chatgpt.com/>. Acesso em 29 jun. 2024.

²⁸¹ Disponível em: <https://chatgpt.com/g/g-vl2kaiM9N-whimsical-diagrams>. Acesso em 29 jun. 2024.

²⁸² Disponível em: <https://chatgpt.com/g/g-HvxOJhOPS-atlas-ti-research-assistant>.

²⁸³ “A engenharia de prompt refere-se ao processo iterativo de elaboração de instruções ou prompts, que guiam os grandes modelos de linguagem como o ChatGPT – também conhecidos como LLMs (do inglês, large language models) – a produzirem respostas mais úteis e precisas, alinhadas com a intenção do usuário. Os LLMs são extremamente flexíveis e polivalentes, com infinitas tarefas que podem ser realizadas adequadamente pelo mesmo LLM genérico. Assim, o controle fino do que será produzido pelo LLM pode ser realizado, sem necessidade de conhecimento especializado em IA, diretamente pelo usuário final, que redige os comandos em português, em um processo de refinamento progressivo de seus prompts, retroalimentado por resultados intermediários de experimentação em diálogo com o LLM, para descobrir abordagens que geram resultados mais satisfatórios.” (in BRASIL. Tribunal de Contas da União. ChatTCU: Inteligência Artificial como assistente do auditor. Revista do Tribunal de Contas da União, Brasília, ano 55, n. 153, p. 19-44, jan./jun. 2024. Disponível em: <https://www.tcu.gov.br>. Acesso em: 29 jun. 2024. p. 22)

²⁸⁴ “A linguagem de programação Python é mais adequada como primeira linguagem de aprendizado para programadores novatos, porque possui ferramentas poderosas que refletem a maneira como as pessoas pensam e implementam o código.” (tradução nossa). Texto no original: “Python programming language is most suitable as a first language to learn for newbie programmers, because it has powerful tools that reflect the way people think and the way they implement the code.” (BOGDANCHIKOV, A.; ZHAPAROV, M.; SULIYEV, R. Python to learn programming. Journal of Physics: Conference Series, v. 423, n. 1, p. 012027, 2013. Disponível em: <https://doi.org/10.1088/1742-6596/423/1/012027>. Acesso em: 29 jun. 2024. P. 1)

²⁸⁵ Os prompts utilizados estão disponíveis no arquivo acessível através do link:

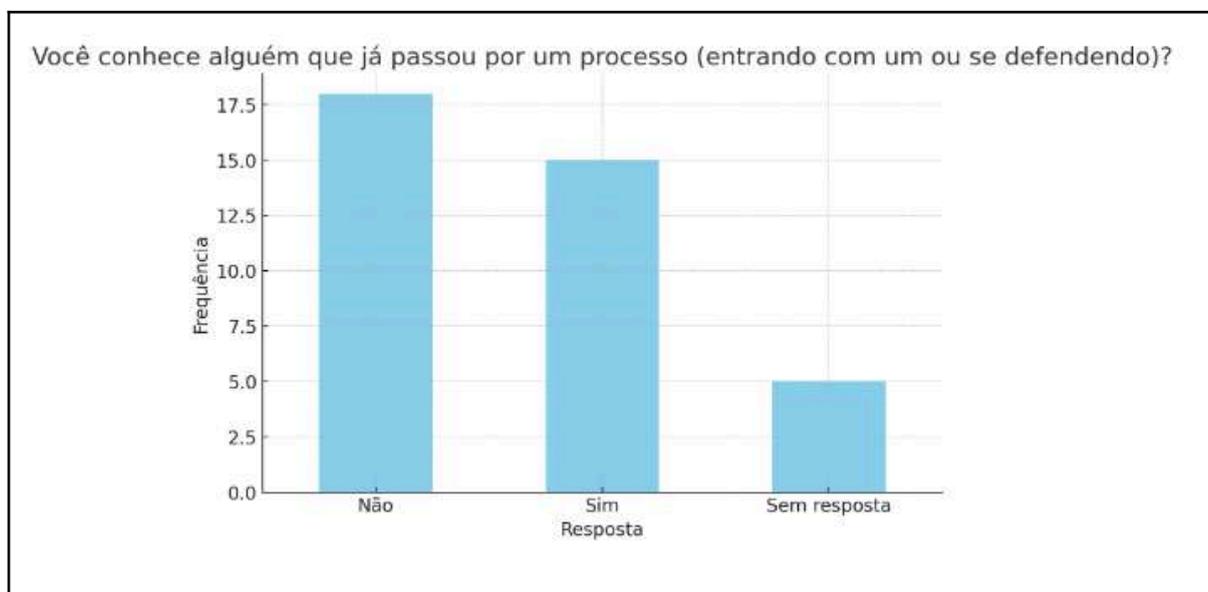
<https://docs.google.com/document/d/1fMVbt5Lq828HnHTJwBMGI6hds4iu9Of/edit?usp=sharing&ouid=114703064960621176877&rtpof=true&sd=true>. Acesso em 29 jun. 2024.

²⁸⁶ “Python é uma ótima linguagem para fazer análise de dados, principalmente por causa do fantástico ecossistema de pacotes Python centrados em dados. Pandas é um desses pacotes e

Formulários, através de funcionalidade que mostra os resultados em forma de gráficos. Os gráficos apresentados são redondos, do tipo “pizza”, conforme será mostrado abaixo, dividindo-se as respostas com agrupamento em percentuais.

A maioria dos participantes das sessões do CEJUSC de Muriaé que se dispuseram a preencher o formulário responderam, em relação à pergunta 1 — que questiona se o respondente conhece alguém que já passou por um processo judicial (como autor ou requerido) — que não conheciam ninguém que tenha iniciado ou se defendido em algum processo judicial:

Gráfico 22 - respostas à pergunta “Você conhece alguém que já passou por um processo (entrando com um ou se defendendo)?”



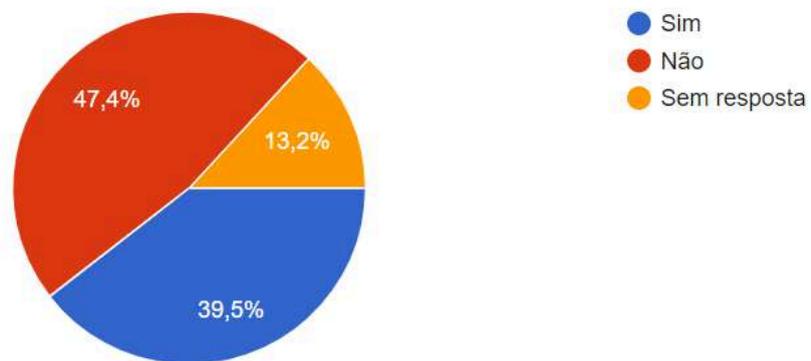
Fonte: UAILab/TJMG

facilita muito a importação e análise de dados. Pandas é uma biblioteca de código aberto licenciada por BSD que fornece estruturas de dados e ferramentas de análise de dados de alto desempenho e fáceis de usar para a linguagem de programação Python.” (tradução nossa). Texto no original: “Python is a great language for doing data analysis, primarily because of the fantastic ecosystem of data-centric Python packages. Pandas is one of those packages, and makes importing and analyzing data much easier. Pandas is an open source, BSD licensed library that provides high-performance, easy-to-use data structures and data analysis tools for the Python programming language.” (ENACHE, Maria Cristina. Data Analysis with Pandas. Annals of “Dunarea de Jos” University of Galati, Fascicle I Economics and Applied Informatics, v. 25, n. 2, p. 70-74, jul. 2019. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/337861708_Data_Analysis_with_Pandas. Acesso em: 29 jun. 2024. p. 72)

Gráfico 23 - Resultado percentual das respostas à pergunta “Você conhece alguém que já passou por um processo (entrando com um ou se defendendo)?”

Você conhece alguém que já passou por um processo (entrando com um ou se defendendo)?

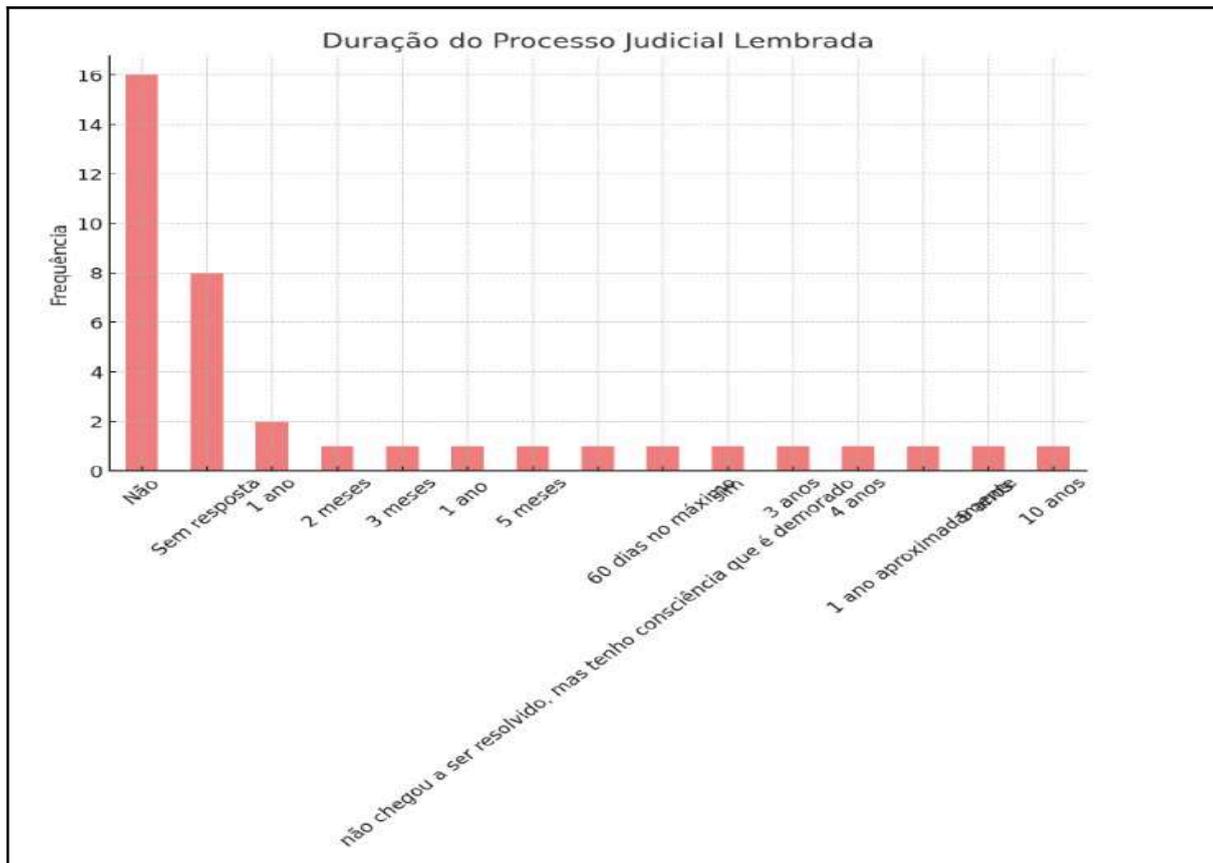
38 respostas



Fonte: UAILab/TJMG/Googlefo

Em relação aos respondentes que disseram conhecer pessoas que já passaram pela experiência, quando questionadas sobre a eventual lembrança do tempo de duração do processo judicial, as respostas apresentaram certa variedade. A resposta mais comum foi a de que os respondentes não se recordavam da duração dos processos, com 16 entrevistados indicando essa resposta, o que pode sugerir uma desconexão ou falta de conhecimento sobre a realidade da tramitação dos processos judiciais.

Gráfico 24 - respostas à pergunta “Você se lembra quanto tempo levou para resolver?”



Fonte: UAILab/TJMG

Além disso, 8 entrevistados não forneceram uma resposta sobre a duração dos processos. Entre aqueles que lembraram, 4 mencionaram que o processo durou aproximadamente um ano, com pequenas variações na descrição. Outras respostas trouxeram menções únicas no contexto da pesquisa, incluindo períodos de 2 meses, 3 meses, 5 meses, 60 dias, 3 anos, 4 anos, 9 anos e 10 anos. Finalmente, um respondente informou que o caso ainda não foi resolvido, acrescentando à percepção de que a tramitação dos processos judiciais é demorada.

Gráfico 25 - Resultado percentual das respostas à pergunta “Você se lembra quanto tempo levou para resolver?”

Você se lembra quanto tempo levou para resolver?

 Copiar

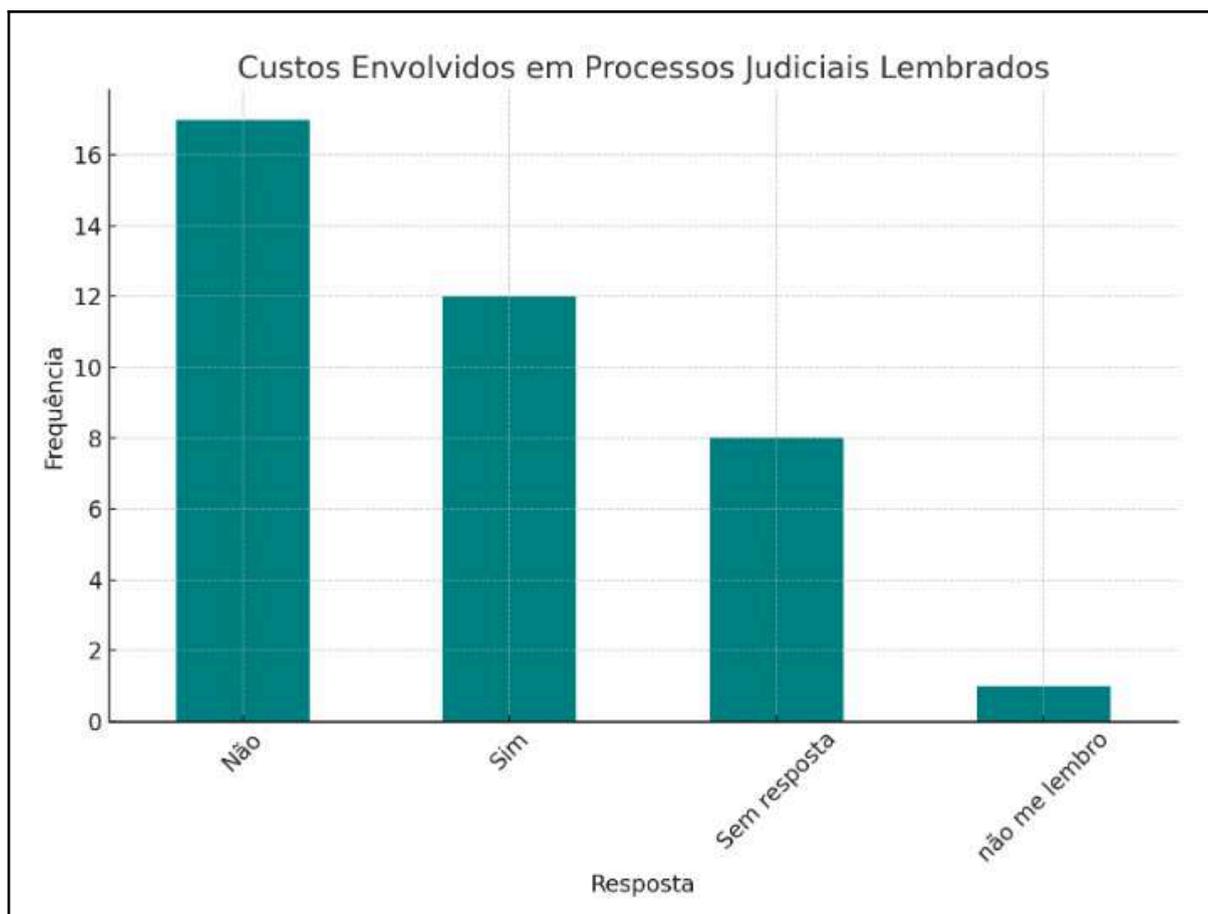
38 respostas



Fonte: UAILab/TJMG/Googleforms

Na sequência do formulário, a pergunta 3 questionou se o respondente se lembra se a pessoa conhecida envolvida no processo judicial teve custos adicionais, tais como despesas com advogado ou custos relacionados a preocupações e estresses associados ao andamento do processo.

Gráfico 26 - respostas à pergunta "Você se lembra se a pessoa teve custos envolvidos (advogado, preocupações, ansiedades)?"



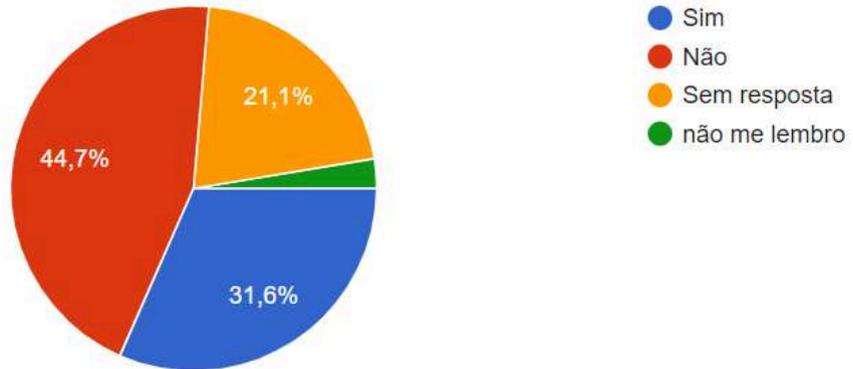
Fonte: UAILab/TJMG

As respostas obtidas foram representadas no gráfico acima e revelam que 17 entrevistados não se lembram se houve custos adicionais envolvidos. Por outro lado, 12 entrevistados lembram que houve custos adicionais envolvidos. Além disso, 8 entrevistados não forneceram uma resposta, e 1 entrevistado especificou que não se lembra se houve custos envolvidos.

Gráfico 27 - Resultado percentual das respostas à pergunta “Você se lembra se a pessoa teve custos envolvidos (advogado, preocupações, ansiedades)?”

Você se lembra se a pessoa teve custos envolvidos (advogado, preocupações, ansiedades)?

38 respostas



Fonte: UAILab/TJMG/Googleforms

A análise das respostas à pergunta 4, que questiona sobre o problema específico que os entrevistados estão tentando resolver, revela uma diversidade de respostas, com algumas categorias mais comuns surgindo. A pensão alimentícia é mencionada de várias maneiras, totalizando várias respostas. O divórcio também aparece com frequência, algumas vezes combinado com pensão alimentícia. A dissolução de união estável é referida em algumas ocasiões. Questões de visitação, envolvendo aspectos de guarda e interação com filhos, são igualmente citadas. Danos morais e direito do consumidor também são considerados, embora com menor frequência. Além dessas categorias principais, várias respostas detalham problemas específicos, como guarda de filhos, direito de visitas.

Gráfico 28 - Resultado percentual das respostas à pergunta "Qual é o problema que estamos tentando resolver aqui?"

Qual é o problema que estamos tentando resolver aqui?

38 respostas



Fonte: UAILab/TJMG/Googleforms

Na análise das respostas à pergunta 5, que investiga os sentimentos que a situação traz aos respondentes, as respostas mais comuns foram as seguintes: angústia foi mencionada em 3 respostas, tristeza e tranquilidade foram mencionadas por 2 respondentes cada. Além dessas emoções, diversas outras emoções foram mencionadas uma única vez, o que inclui alívio, felicidade, desconforto e vergonha.

Gráfico 29 - Resultado percentual das respostas à pergunta "Quais sentimentos que isso te traz?"

Quais os sentimentos que isso te traz?

38 respostas



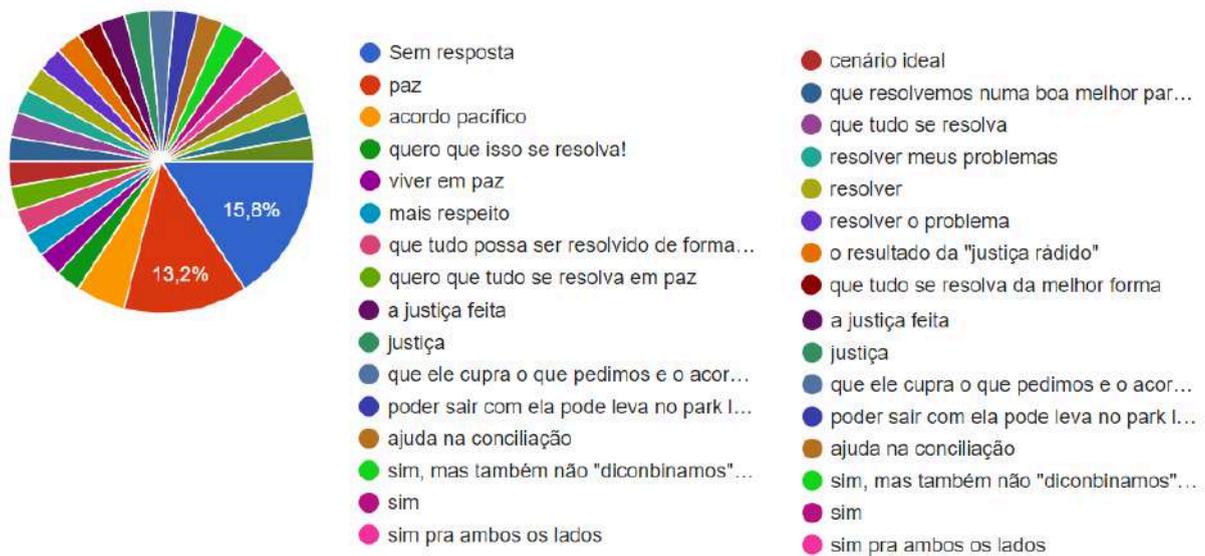
Fonte: UAILab/TJMG/Googleforms

Na resposta à pergunta 6, em que se questiona o que o respondente deseja em um cenário ideal, há também uma variedade de respostas. 6 respondentes não forneceram uma resposta. O desejo de paz foi mencionado por 5 respondentes. 2 respondentes expressaram a preferência por um acordo pacífico. Outros desejos variados foram expressos uma única vez, como a busca por resoluções rápidas, respeito, e um ambiente livre de conflitos.

Gráfico 30 - Resultado percentual das respostas à pergunta "O que você quer, em um cenário ideal?"

O que você quer, em um cenário ideal?

38 respostas



Fonte: UAILab/TJMG/Googleforms

Na resposta à pergunta 7, sobre o que os respondentes não estão dispostos a abrir mão de jeito nenhum, a análise das respostas revela também uma variedade de resultados. 6 respondentes não forneceram uma resposta. Entre os resultados positivos, a questão dos filhos foi a mais frequente, mencionada por 2 respondentes. As demais respostas expressam preocupações específicas, como sossego, tranquilidade, justiça, direitos dos filhos e felicidade pessoal, todas refletindo uma preocupação com o bem-estar familiar e pessoal. Algumas das respostas ao formulário foram: "não abre mão da felicidade, sossego e do direito de pegar a filha" e "valoriza o convívio com a filha, questões financeiras e seus direitos."

Gráfico 31 - Resultado percentual das respostas à pergunta "O que você não abre mão de jeito nenhum?"

O que você não abre mão de jeito nenhum?

38 respostas



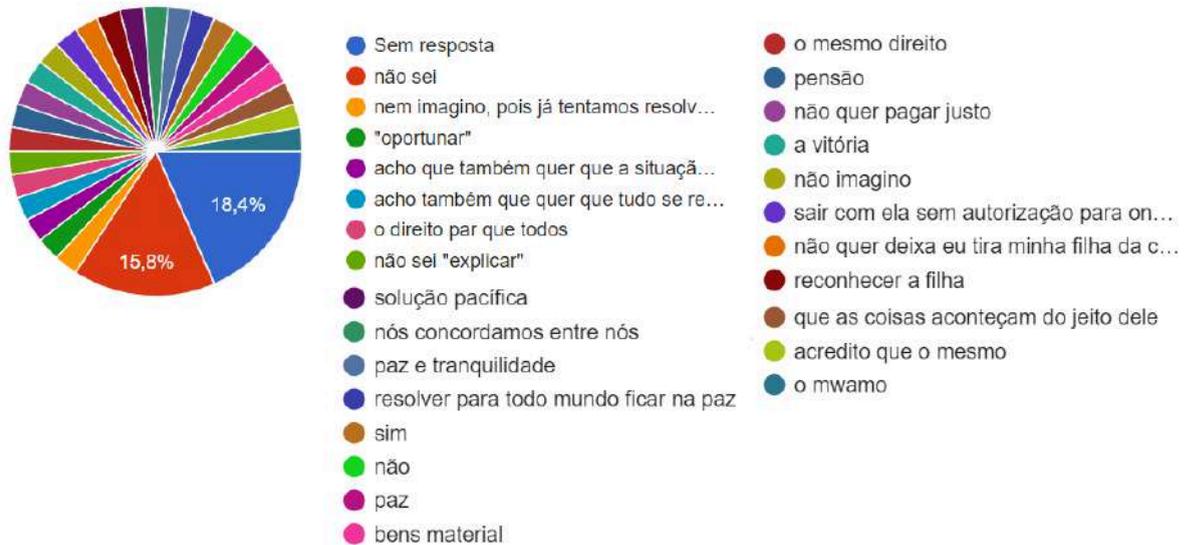
Fonte: UAILab/TJMG/Googleforms

Em relação à pergunta 8, em que se questiona aos respondentes sobre o que eles acham que a outra parte quer, em um cenário ideal, a análise das respostas também revela uma variedade de percepções. Entre as respostas, 7 respondentes não forneceram uma resposta, enquanto 6 expressaram incerteza, afirmando "não sei" sobre as intenções da outra parte.

Gráfico 33 - Resultado percentual das respostas à pergunta "O que você acha que a outra parte quer, em um cenário ideal?"

O que você acha que a outra parte quer, em um cenário ideal?

38 respostas



Fonte: UAILab/TJMG/Googleforms

Além disso, várias outras respostas únicas indicam expressão específicas, mas relevando uma mesma intenção, como o desejo de paz, solução pacífica e resolução do conflito de maneira que todos fiquem em paz.

Na pergunta 9 do formulário, questiona-se aos respondentes sobre o que eles acham que a outra parte não abre mão de jeito nenhum. Neste caso, 11 respondentes não forneceram uma resposta, o que pode sugerir incerteza sobre as verdadeiras intenções da outra parte. 5 respondentes afirmaram expressamente "não sei". Convívio com a filha e outros temas relacionados aos filhos foram mencionados várias vezes, com termos variados. Outras situações declaradas incluem interesses financeiros, insistência em manter contato com os filhos, ou uma busca por razão ou justiça.

Gráfico 34 - Resultado percentual das respostas à pergunta "O que você acha que a outra parte não abre mão de jeito nenhum?"

O que você acha que a outra parte não abre mão de jeito nenhum?

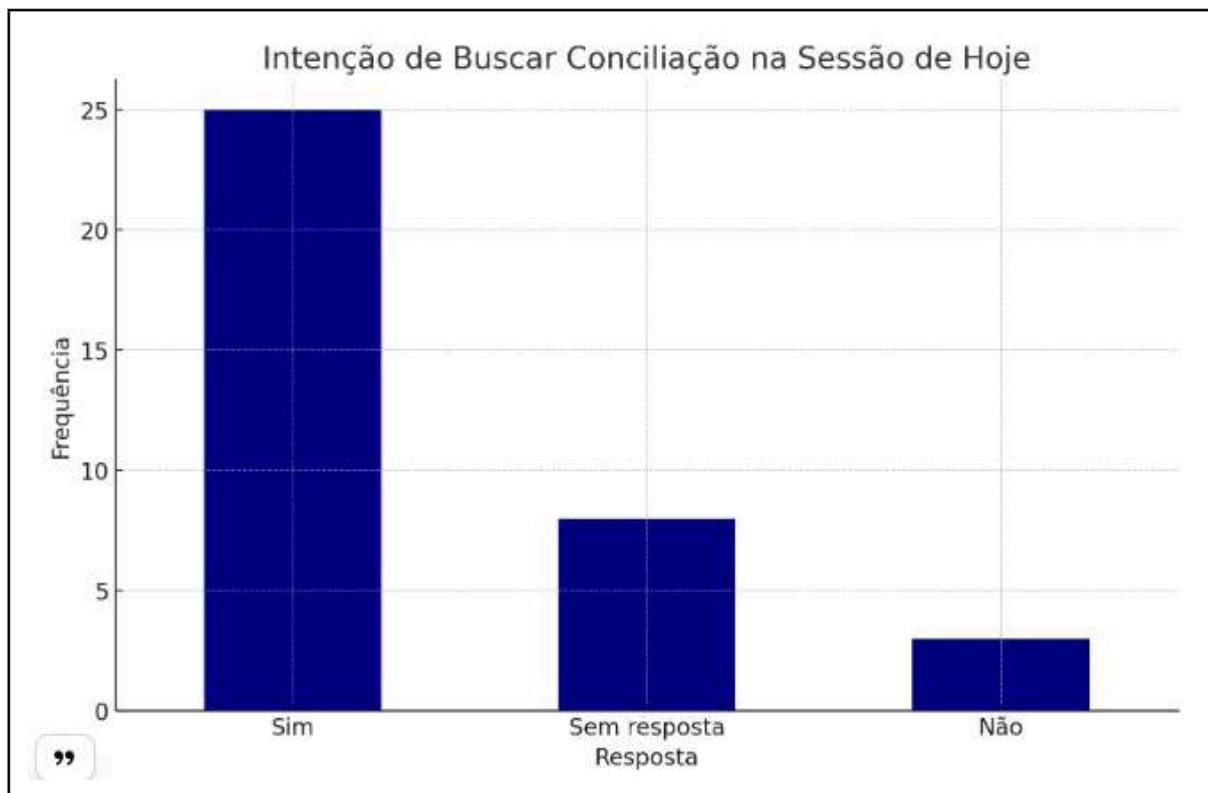
38 respostas



Fonte: UAILab/TJMG/Googleforms

Por fim, a análise das respostas ao item 10, sobre a intenção de buscar conciliação “na sessão de hoje”, mostra os seguintes resultados: 25 respondentes indicaram a pretensão de buscar uma conciliação.

Gráfico 35 - respostas à pergunta “Você pretende buscar uma conciliação na sessão de hoje?”

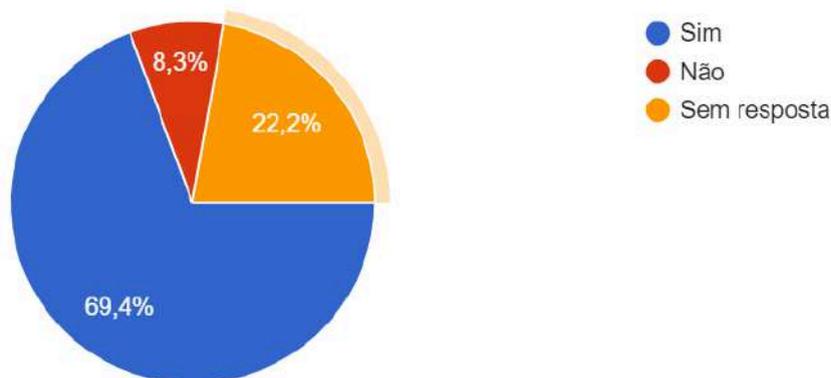


Fonte: UAILab/TJMG

Gráfico 36 - Resultado percentual das respostas à pergunta “Você pretende buscar uma conciliação na sessão de hoje?”

Você pretende buscar uma conciliação na sessão de hoje?

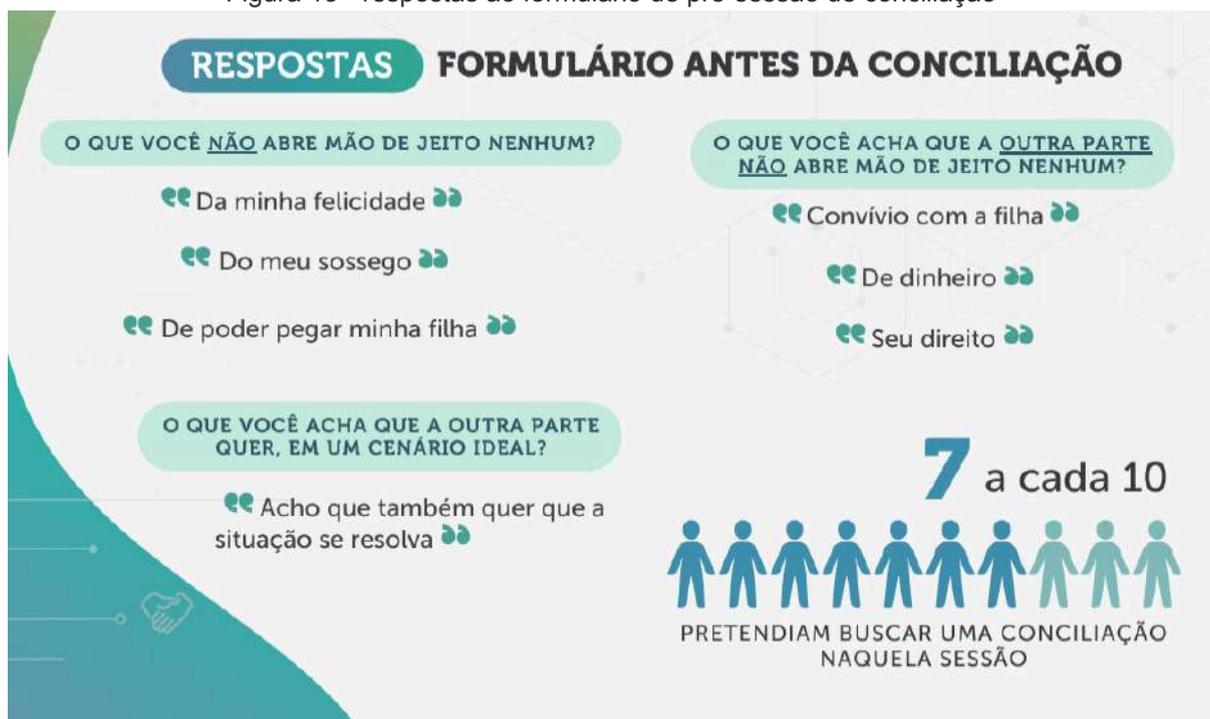
36 respostas



Fonte: UAILab/TJMG/Googleforms

Esses dados revelam que 7 a cada 10 participantes manifestaram a intenção de buscar um acordo na sessão, evidenciando uma tendência positiva para a resolução consensual dos conflitos.

Figura 13 - respostas ao formulário de pré-sessão de conciliação



Como se observa, a análise das respostas ao formulário de pré-sessão de conciliação fornece uma visão abrangente sobre o público participante das sessões de conciliação e mediante no CEJUSC, revelando uma diversidade de percepções em relação aos participantes, entre elas, um desconhecimento generalizado sobre a duração dos processos judiciais e os custos envolvidos.

Os sentimentos expressos pelos participantes variam amplamente, refletindo desde angústia e tristeza até tranquilidade e felicidade, e evidenciam o impacto emocional dos conflitos familiares: ansiedade e insegurança, sentimento de impotência, alívio e consciência limpa. Em expectativas de um cenário ideal, foram identificadas as seguintes respostas: agilidade na resolução e estabelecimento de um cronograma de visitas justo.

As expectativas em relação à conciliação variam, desde resoluções rápidas, passando por manifestações de sentimentos, como paz. A intenção de buscar conciliação é predominante, com a maioria dos respondentes manifestando essa intenção, ainda que uma parcela permaneça indecisa ou reticente.

Entretanto, algumas observações se fazem necessárias a fim de se contribuir com o aperfeiçoamento da pesquisa em abordagens futuras, como por exemplo, aumentar a amostra, buscando-se estratégias para incentivar a participação de respondentes. Para isso, sugere-se granularizar a coleta dos dados, permitindo-se uma filtragem mais detalhada, como a indicação do tipo de causa, utilizando-se para isso dos parâmetros da Tabelas Processuais Unificadas do Conselho Nacional de Justiça, notadamente a segmentação em assuntos e classes processuais²⁸⁸.

²⁸⁷ A figura é parte de uma apresentação realizada pelo UAILab no evento nacional de inovação no setor público “Convergência 2024” realizado pelo movimento Conexão Pública (disponível em: <https://www.conexaoinovacaopublica.org/convergencia>. Acesso em Disponível em: 10 junho 2024.). A apresentação pode ser acessada no link: https://drive.google.com/file/d/12WcguGe44VnOHZNLbjtnEbnNB_nBJU3h/view?usp=sharing. Acesso em 10 junho 2024.

²⁸⁸Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/programas-e-aco/es/tabela-processuais-unificadas/>. Acesso em 10 junho 2024.

4.5 Análise de dados e resultados do formulário de avaliação

Neste tópico, é feita a análise dos dados coletados por meio do formulário de avaliação da sessão de conciliação/mediação aplicado no CEJUSC de Muriaé, com o intuito de avaliar a eficácia das intervenções e melhorias implementadas no ato de solução consensual de conflitos e, de maneira geral, na experiência do usuário em relação à sessão.

Os dados para análise foram obtidos a partir do preenchimento do Google Formulários denominada “TJMG/CEJUSC FORMULÁRIO DE AVALIAÇÃO”²⁸⁹, cujas respostas são lançadas em um banco de dados organizável em formato de planilha padrão Microsoft Excel (.xlsx)²⁹⁰.

Embora a amostra de dados represente respostas coletadas de 8 participantes, ela permite o início de uma avaliação qualitativa das intervenções feitas no CEJUSC, seja através das propostas desenvolvidas na oficina de *design thinking* descrita no apêndice A, abaixo, seja a partir das intervenções comportamentais desenvolvidas na oficina de *design sprint*, vista neste capítulo 4, acima.

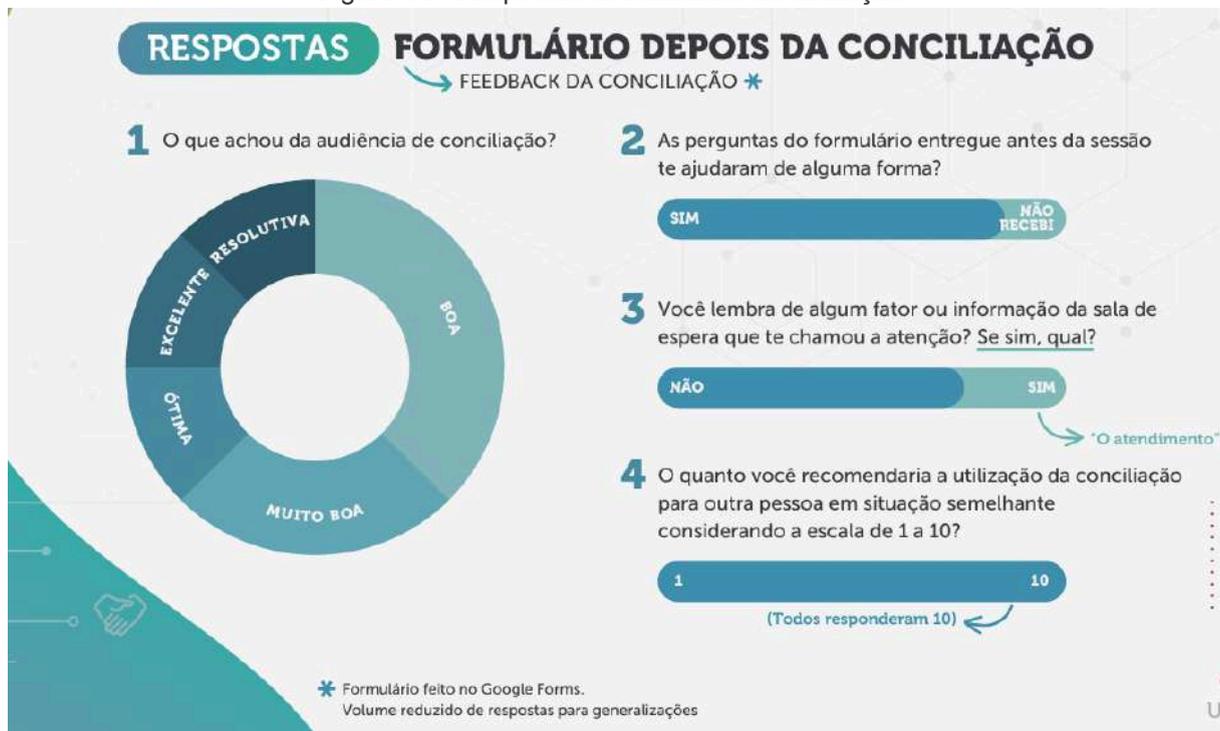
Assim, em relação à qualidade da sessão, os participantes avaliaram como “resolutiva”, “boa”, “muito boa”, “ótima” e “excelente”. Essa distribuição positiva de impressões subjetivas sugere que os participantes estão satisfeitos, em alguma medida e aspecto, com a qualidade do serviço prestado pelo CEJUSC, refletindo a eficácia qualitativa do atendimento e das estratégias implementadas.

²⁸⁹ Disponível

em: https://docs.google.com/forms/d/1_INUC1NboaEjZHd2fGBhXiaKsJ4_kOdqJRMuQNATaiM/viewform?edit_requested=true. Acesso em 10 junho 2024.

²⁹⁰

Figura 14 - Respostas ao formulário de avaliação



Fonte: UAILab/TJMG²⁹¹

Quando questionados se as perguntas do formulário entregue antes da sessão ajudaram de alguma forma, a maioria das pessoas respondeu afirmativamente. Isso indica que, na percepção dos usuários, o formulário de pré-sessão de conciliação de alguma forma contribuiu qualitativamente para preparar os participantes, orientando suas expectativas e contribuindo com (tentativa) de solução consensual do conflito.

A questão sobre lembrança de fatores ou informações da sala de espera que chamaram a atenção revelou que o atendimento foi um aspecto positivo na experiência dos usuários. Nesse sentido, todos os respondentes indicaram que recomendariam a utilização da conciliação para outras pessoas em situação

²⁹¹ A figura é parte de uma apresentação realizada pelo UAILab no evento nacional de inovação no setor público "Convergência 2024" realizado pelo movimento Conexão Pública (disponível em: <https://www.conexaoinovacaopublica.org/convergencia>. Acesso em Disponível em: 10 junho 2024.). A apresentação pode ser acessada no link: https://drive.google.com/file/d/12WcguGe44VnOHZNLbjtnEbnNB_nBJU3h/view?usp=sharing. Acesso em 10 junho 2024.

semelhante, atribuindo a nota máxima (10), na escala de 1 a 10. Este dado é um forte indicativo da satisfação geral e da qualidade do serviço prestado pelo CEJUSC, o que pode ser atribuído às intervenções indicadas ao formulário de pré-conciliação e às demais intervenções demonstradas no apêndice A deste trabalho, de uma forma geral.

A análise quantitativa dos índices de conciliação antes e depois da aplicação do formulário mostra um leve aumento no número de acordos. Antes do formulário, a média de conciliações bem-sucedidas estava em torno de aproximadamente 55%, considerando os seguintes índices entre os meses nos quais houve coleta de dados: maio (48,3%), junho (52,3%), julho (57,3%), agosto (61,9%). Após a aplicação do formulário de pré-sessão de conciliação, a média de conciliações bem-sucedidas subiu para 63,9%, considerando-se os seguintes índices entre os meses nos quais houve coleta de dados: agosto (57,9%), setembro (71,4%), outubro (65%) e novembro (61,2%).

Figura 15 - Acordos bem sucedidos (antes e depois)



Fonte: UAILab/TJMG²⁹²

O registro de aumento em 8,9% na média de conciliações e mediações bem-sucedidas pode indicar a eficácia das melhorias implementadas pelas intervenções propostas pelo UAILab.

Entretanto, ao analisar os resultados em cada um dos meses, isoladamente, não se observa uma modificação significativa, havendo a necessidade de coleta de maior quantidade de dados, e por períodos de tempo mais longos, com maior adesão dos participantes, a fim de melhor avaliar a eficácia das intervenções em contribuir quantitativamente com o aumento do índice de conciliação. Também se faz necessária a criação de grupo controle, para que os dados possam ser comparados com ambientes que não sofreram as mesmas intervenções, sendo recomendado que esse grupo controle ostente as mesmas características do grupo que sofreu a intervenção, como por exemplo envolvendo demandas com características similares e, se se tratar de comarca diversa, que esta tenha um perfil próximo à comarca onde se desenvolve o projeto.

²⁹² A figura é parte de uma apresentação realizada pelo UAILab no evento nacional de inovação no setor público “Convergência 2024” realizado pelo movimento Conexão Pública (disponível em: <https://www.conexaoinovacaopublica.org/convergencia>. Acesso em Disponível em: 10 junho 2024.). A apresentação pode ser acessada no link: https://drive.google.com/file/d/12WcguGe44VnOHZNLbjtnEbnNB_nBJU3h/view?usp=sharing. Acesso em 10 junho 2024.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo de caso ilustrou como o uso de *nudges* tem potencial para contribuir com a promoção da Política Judiciária Nacional de Solução Adequada de Conflitos de Interesses. A experiência do Tribunal de Justiça de Minas Gerais, a partir da adoção de incentivos comportamentais, mostrou-se promissora para a melhoria qualitativa dos meios adequados de solução de conflitos.

Partindo-se da crítica sobre a necessidade de implementação da Política Judiciária Nacional de Tratamento Adequado dos Conflitos de Interesses, com foco na melhoria qualitativa das soluções consensuais de conflitos, propôs-se uma abordagem fundamentada na economia comportamental. Essa abordagem partiu da hipótese de que a aplicação de *nudges* no contexto da resolução consensual de conflitos pode contribuir qualitativamente enquanto instrumentos para melhoria contínua dos meios adequados de solução de conflitos.

O estudo de caso focou-se em um projeto do Tribunal de Justiça do Estado de Minas Gerais, que implementou *nudges* no CEJUSC de Muriaé/MG. O projeto analisou a concepção e a aplicação prática de diversas intervenções propostas e desenvolvidas pela Unidade Avançada de Inovação em Laboratório (UAILab), o laboratório de inovação do TJMG. Essas intervenções incluíram o desenvolvimento do formulário de pré-sessão de conciliação, do vídeo institucional e do formulário de avaliação.

A análise dos dados revelou que, embora não se possa concluir com segurança que os resultados quantitativos tenham sido satisfatórios — possivelmente devido à falta de uma metodologia adequada para a coleta de dados, associado com um grupo amostral pequeno, ausência de um grupo controle e um espaço temporal que não permitiu construir dados históricos —, a avaliação qualitativa indicou um resultado promissor, a partir da percepção dos participantes sobre as sessões de conciliação e mediação.

Nesse sentido, os dados quantitativos mostraram um crescimento modesto e instável, de 8,9%, com variações mensais que dificultam conclusões robustas sobre

a eficácia das intervenções. Por exemplo, houve meses em que os índices de conciliações bem-sucedidas diminuíram, indicando que não houve consistência em resultados numéricos positivos. Em relação à avaliação qualitativa, as respostas ao formulário de avaliação demonstraram uma percepção positiva dos participantes em relação às sessões de conciliação e mediação, com todos os respondentes, embora poucos (8) indicando que recomendariam o serviço do CEJUSC para outras pessoas, atribuindo a nota máxima (10) na escala de 1 a 10, um forte indicativo da satisfação geral e da qualidade do serviço prestado pelo CEJUSC.

Entretanto, algumas observações são necessárias para indicar pontos de melhoria e orientar o projeto para caminhos mais adequados, promovendo seu contínuo aprimoramento.

Nesse sentido, recomenda-se a ampliação das amostras na coleta de dados, tanto em relação ao formulário de pré-sessão de conciliação quanto em relação ao formulário de avaliação. Essa ampliação permitirá uma análise mais segura e abrangente das informações a partir de dados coletados em diferentes contextos, onde as modificações ainda não foram implementadas. Essa estratégia possibilitará uma comparação mais precisa dos impactos das técnicas de *nudges* em ambientes variados.

Para isso, é importante definir um grupo controle para o monitoramento dos resultados, tanto na comarca de Muriaé/MG, onde o projeto foi implementado, quanto em outras comarcas de perfil similar. Isso possibilitará a criação de um parâmetro de comparação para avaliar a eficácia das intervenções em diferentes contextos. Ao contrastar os resultados obtidos no projeto com os resultados objetivos a partir da aplicação de métodos convencionais utilizados pelos CEJUSCs do Tribunal de Justiça de Minas Gerais, será possível determinar com maior precisão o impacto das intervenções, inclusive em relação ao uso de *nudges*.

Ainda no contexto da melhoria na coleta de dados, recomenda-se a coleta de dados em meses correspondentes de anos diferentes. Além disso, sugere-se registrar o tipo de parte envolvida (por exemplo, pessoa natural, pessoa jurídica, tipo de pessoa jurídica, sociedade empresária, associação, fundação, poder público),

bem como as classes e assuntos processuais (por exemplo, processos de família, alimentos, consumidor), conforme as Tabelas Processuais Unificadas do Conselho Nacional de Justiça. Adotando-se essa metodologia, será possível separar os dados por perfil de demanda e identificar fatores que possam influenciar nos resultados.

Uma questão fundamental para o aprimoramento do projeto é garantir a transparência no uso das técnicas de *nudges*. Conforme destacado no item 3.4, o paternalismo libertário preconiza que os indivíduos devem estar cientes de que estão sendo influenciados. Dessa forma, sugere-se que todos os formulários utilizados nas sessões de conciliação e mediação incluam o esclarecimento informando que estão sendo aplicadas técnicas de *nudges*, com uma linguagem clara e acessível sobre do que se trata. Com isso, permite-se que as partes façam escolhas ainda mais informadas.

Em conclusão, entende-se que esta dissertação contribuiu para o campo de estudo ao demonstrar que a aplicação de *nudges* pode promover uma reflexão mais aprofundada das partes sobre os seus conflitos, com potencial de melhorar qualitativamente a resolução consensual de conflitos no sistema judiciário brasileiro.

Embora a técnica de *design sprint* tenha sido empregada, um projeto dessa natureza exige um processo contínuo de aprimoramento, ao longo de meses, ou até mesmo anos, no qual erros e acertos serão naturais, exigindo constantes correções. Resultados efetivos exigem tempo e persistência, sendo fundamental o apoio institucional de longo prazo por parte do TJMG. Esse suporte contínuo possibilitará o refinamento do projeto por meio de testes e, caso os resultados indiquem a efetiva eficácia das intervenções, haverá potencial para a expansão do projeto no âmbito do TJMG, ou mesmo sua replicação em âmbito nacional.

APÊNDICE A - METODOLOGIA DESIGN THINKING APLICADA PARA O APRIMORAMENTO DOS ESPAÇOS, ESTRATÉGIAS E FERRAMENTAS DO CEJUSC

O presente apêndice destina-se a explorar a aplicação prática da metodologia *Design Thinking*²⁹³ no aprimoramento dos espaços, estratégias e ferramentas do CEJUSC de Muriaé. Anteriormente, foram analisados os marcos normativo e teórico que fundamentam este estudo, destacando-se a importância da resolução consensual de conflitos como política pública e a influência das ciências comportamentais na tomada de decisão. Este contexto teórico proporciona a base necessária para compreender a relevância e a aplicabilidade das intervenções propostas.

Neste Apêndice A, serão detalhados os aspectos específicos desta oficina, incluindo o desenvolvimento das atividades, os participantes envolvidos, o período de realização, os problemas identificados, as ideias concebidas e os resultados alcançados.

O CEJUSC de Muriaé acionou o laboratório de inovação com o objetivo de que fossem propostas modificações que pudessem contribuir com a melhoria da qualidade dos serviços prestados pelo CEJUSC, tendo em vista, entre outros, o péssimo estado de conservação do espaço físico.

A equipe do UAILab propôs a realização de uma oficina de *design thinking* com a equipe do CEJUSC de Muriaé e a 3ª Vice-Presidência do TJMG, a fim de serem identificados os problemas, levantadas ideias e desenvolvidas as propostas de intervenção. A seguir, serão expostos mais detalhes da metodologia *design thinking*, modo de desenvolvimento, pessoas envolvidas, período de realização, problemas levantados, ideias concebidas, resultados atingidos e conclusões.

Design thinking é uma abordagem metodológica que visa criar soluções para problemas complexos a partir de uma visão multidisciplinar e a colaboração de forma mais criativa, com foco no ser humano. Originado no campo do *design* de

²⁹³ Cf. BROWN, Tim. *Design Thinking: Edição Comemorativa 10 Anos*. Alta Books, 2021.

produtos e serviços, essa abordagem foi adaptada para ser aplicada em uma ampla gama de disciplinas, incluindo negócios, educação, engenharia e saúde²⁹⁴.

Sobre a origem e significado do *design thinking*, Neves Jr. (2018) explica que:

A expressão foi usada pela primeira vez em 1992 num artigo de Richard Buchanan (“Wicked Problems in Design Thinking”), mas foi por meio de Rolf Faste (professor de Stanford) que se popularizou a partir de 1999. Design Thinking pode ser compreendido como uma nova forma de agir por meio da qual o pensamento analítico é unido ao pensamento intuitivo, fazendo uso da reunião de equipes multidisciplinares e de experiências diversas dos envolvidos nos problemas complexos para que uma solução criativa seja encontrada com foco no destinatário do serviço ou produto e utilizando prototipação para redução dos riscos.

Normalmente, as pessoas associam a noção de *design* à ideia de estética. Entretanto, o profissional do *design*, ou *designer*, ao desenhar objetos que ostentam linhas e contornos agradáveis ao olhar humano, têm sempre em mente, precipuamente, o objetivo de desenvolver artefatos que tragam a maior satisfação para o usuário, considerando todos os elementos que possam influir nessa experiência positiva, utilizando para isso uma abordagem orientada a gerar novas

²⁹⁴ O termo [design] vem do latim *designare*, que possui basicamente dois significados: a) marcar, traçar, notar (sentido manual); e b) planejar, imaginar (sentido intelectual). Adaptado para o inglês tornou-se *design*, que tem uma quantidade maior de significados, mas, em nosso contexto, tem o sentido de planejar e criar com habilidade ou de forma artística. Em linhas gerais, podemos dizer que *design* é o planejamento de algo por meio do trabalho da forma e da funcionalidade, otimizando a relação do homem com o produto ou o serviço. A forma deve ter um propósito, uma função, uma estratégia, sempre para atender às necessidades emocionais, psicológicas, ergonômicas, técnicas, funcionais e de negócio. O *design* tem como foco atender a essas demandas, mantendo o destinatário no centro das atenções para as decisões tomadas. O *design*, portanto, atua em várias áreas, como na arte (*design* gráfico) e no desenvolvimento de produtos (*design* de produtos), já existindo desde meados do século XIX. Mais recentemente, na chamada Era da Informação, falamos em *design* de interfaces, que se preocupa com a tarefa de fazer com que a enorme quantidade de dados disponíveis e existentes na internet e em bancos de dados possam chegar ao usuário de forma mais amigável, atraente e fácil de usar. (NEVES Jr., Paulo Cezar. Laboratório de Inovação (Ijusplab) e *Legal Design* no Poder Judiciário. Revista de Direito e as Novas Tecnologias | vol. 1/2018 | Out - Dez / 2018 DTR\2018\22690.)

ideias (Berger-Walliser; Barton; Haapio, 2017, p. 353²⁹⁵). Trata-se do conceito *human-centered-design* (Hagan, 2018, p. 208)²⁹⁶.

O *design thinking* busca nos métodos e técnicas do *designer* elementos que permitam analisar as necessidades dos usuários e combinar com a melhor solução do problema (Brown, 2020, p. 9-10²⁹⁷). Segundo Berger-Walliser et al (2017)²⁹⁸, trata-se de um processo de inovação usado para descobrir necessidades não atendidas, e criar novas ofertas de produtos ou serviços²⁹⁹.

Quando aplicado ao Direito, o *design thinking* contribui para a solução de problemas ao superar deficiências decorrentes das limitações inerentes à forma tradicional de pensamento jurídico, que é por natureza racional, lógico, hermético e instrumental, que não abre espaço para propostas criativas, consideradas “fora da caixa”(Ji, 2019, p. 30).

O *design thinking* geralmente é descrito como composto por cinco fases: empatia, definição, ideação, prototipagem e teste. Estas etapas não são necessariamente sequenciais, pois podem ocorrer em paralelo e serem repetidas várias vezes, proporcionando uma exploração mais aprofundada do problema e de suas possíveis soluções, conforme explica NEVES Jr. (2018)³⁰⁰:

[O] Design Thinking é baseado nos pilares: empatia (imersão), colaboração (cocriação), e experiência (prototipação). [...] Para isso, o Design Thinking possui técnicas apropriadas para que os problemas, as necessidades e as oportunidades de mudança sejam identificados por meio de perguntas certas orientadas com foco no usuário dos serviços ou dos produtos e feitas a todos os que direta

²⁹⁵ BERGER-WALLISER, Gerlinde; BARTON, Thomas D.; HAAPIO, Helena. From visualization to legal design: a collaborative and creative process. *American Business Law Journal*, v. 54, n. 2, p. 347-392, 2017. Disponível em:

https://scholarlycommons.law.cwsl.edu/fs?utm_source=scholarlycommons.law.cwsl.edu%2Ffs%2F303&utm_medium=PDF&utm_campaign=PDFCoverPages. Acesso em: 30 jun. 2024.

²⁹⁶ HAGAN, Margaret. *Law By Design*. Disponível em: <https://lawbydesign.co/>. Acesso em: 30 jun. 2024.

²⁹⁷ BROWN, Tim. *Design Thinking: Edição Comemorativa 10 Anos*. Alta Books, 2021.

²⁹⁸ BERGER-WALLISER, Gerlinde; BARTON, Thomas D.; HAAPIO, Helena. From visualization to legal design: a collaborative and creative process. *American Business Law Journal*, v. 54, n. 2, p. 347-392, 2017. Disponível em:

https://scholarlycommons.law.cwsl.edu/fs?utm_source=scholarlycommons.law.cwsl.edu%2Ffs%2F303&utm_medium=PDF&utm_campaign=PDFCoverPages. Acesso em: 30 jun. 2024.

²⁹⁹

³⁰⁰ NEVES Jr., Paulo Cezar. Laboratório de Inovação (Ijusplab) e Legal Design no Poder Judiciário. *Revista de Direito e as Novas Tecnologias* | vol. 1/2018 | Out - Dez / 2018 DTR\2018\22690

ou indiretamente possam participar ou ser atingidos pelas soluções. Além disso, o inovador deverá fazer verdadeira imersão no ponto de vista de seu “cliente” para melhor compreender o problema e seus desafios. Assim, as ideias de solução serão obtidas com base nas experiências não apenas dos usuários, mas também dos prestadores de serviços ou dos fabricantes dos produtos e daqueles que poderão ser atingidos pelo novo produto ou serviço. Evidencia-se que essa forma de trabalho aumenta a chance de acerto.

A empatia é uma etapa que envolve entender as experiências, desejos, objetivos, motivações e necessidades dos usuários finais, o que é essencial para criar soluções eficazes que correspondam à realidade dos problemas vividos pelos usuários. Ferramentas como entrevistas, observação e jornada do usuário são comumente usadas para coletar percepções. Ao encarar o problema a partir de uma visão empática, os participantes do *design thinking* podem formular problemas de maneira que foquem nas reais expectativas das pessoas envolvidas.

Através do “design empático” (Koskinen et al. 2003), os *designers* tentam aproximar-se das vidas e experiências dos usuários (putativos, potenciais ou futuros), a fim de aumentar a probabilidade de o produto ou serviço concebido satisfazer as necessidades do usuário. Os profissionais reconhecem a necessidade de informar os *designers* sobre as experiências do usuário e seu contexto (Leonard e Rayport 1997, Buchenau e Fulton Suri 2000), e uma série de ferramentas e técnicas foram apresentadas (Fulton Suri 2003a) com o objetivo de apoiar os designers a “entrar no sapatos do usuário” e “percorrer o caminho do usuário” para projetar produtos que se adaptem à vida do usuário. (tradução nossa³⁰¹)

Na etapa subsequente, ocorre a definição do problema, em que os participantes buscam fazer a descrição das percepções que foram observadas durante a fase anterior, de empatia, mediante a descrição e síntese das percepções dos participantes em relação ao problema. Isso envolve identificar padrões e

³⁰¹ No texto original: “By ‘empathic design’(Koskinen et al. 2003), designers attempt to get closer to the lives and experiences of (putative, potential or future) users, in order to increase the likelihood that the product or service designed meets the user’s needs. Practitioners acknowledge the need to inform designers about user experiences and their context (Leonard and Rayport 1997, Buchenau and Fulton Suri 2000), and a number of tools and techniques have been presented (Fulton Suri 2003a) aiming to support designers to ‘step into the user’s shoes’ and ‘walk the user’s walk’ in order to design products that fit the user’s life.” (KROUPRIE, Merlijn; SLEESWIJK VISSER, Froukje. A framework for empathy in design: stepping into and out of the user’s life. *Journal of Engineering Design*, v. 20, n. 5, p. 437-448, 2009. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/09544820902875033>. Acesso em: 30 jun. 2024. p. 437-438)

conexões para definir o problema central, a fim de formular um ponto de vista claro e comum para guiar as futuras atividades da fase de ideação.

A criação de frames é essencialmente a definição do problema e do espaço potencial de solução dentro do qual uma resposta pode ser buscada. Isso é frequentemente o que designers e engenheiros fazem – criar um design que opera com um princípio de funcionamento conhecido e dentro de um cenário definido de criação de valor. (tradução nossa)³⁰²

Após definir o problema, segue-se a etapa de ideação, com a geração de uma variedade de ideias e soluções possíveis. Soluções potenciais são exploradas e efetivamente desenvolvidas através do uso de técnicas conhecidas como

³⁰² Texto no original: “Frame creation is essentially the definition of the problem and the potential solution space within which an answer can be sought. This is often what designers and engineers do – create a design that operates with a known working principle, and within a defined scenario of value creation.” (DORST, Kees. The core of ‘design thinking’ and its application. *Design Studies*, v. 32, n. 6, p. 521-532, 2011. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.destud.2011.07.006>. Acesso em: 30 jun. 2024.

*brainstorming*³⁰³, *brainwriting*³⁰⁴, *SCAMPER*³⁰⁵, *sketching*³⁰⁶ e *mind mapping*³⁰⁷,

³⁰³ “O *brainstorming* é caracterizado pelo uso de quatro regras, que servem para minimizar os efeitos inibidores da avaliação e maximizar as possibilidades de estimulação mútua: as pessoas são instruídas a gerar muitas ideias, a pensar em ideias incomuns, a combinar e melhorar ideias e a abster-se de críticas.” (tradução nossa). Texto no original: “Brainstorming is characterized by the use of four rules, which serve to minimize inhibiting effects of evaluation and maximize possibilities for mutual stimulation: people are instructed to generate many ideas, to think of uncommon ideas, to combine and improve ideas, and to refrain from criticism.” (NIJSTAD, Bernard A.; STROEBE, Wolfgang; LODEWIJKX, Hein F. M. Persistence of brainstorming groups: how do people know when to stop? *Journal of Experimental Social Psychology*, v. 35, n. 2, p. 165-185, 1999. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0003687018305520?via%3Dihub>. Acesso em: 30 jun. 2024. p. 165.)

³⁰⁴ “O método de escrita cerebral, que foi projetado para a indústria de marketing, aborda muitas dessas críticas. A escrita cerebral é definida como o compartilhamento silencioso de ideias escritas em um ambiente de grupo estruturado. Durante as sessões de 10 a 30 minutos, ideias manuscritas são passadas entre os participantes. A abordagem escrita pode resultar na geração de um grande número de ideias de qualidade, ao mesmo tempo que elimina a necessidade de um facilitador treinado para manter o grupo no caminho certo, dispositivos de gravação para capturar conversas e serviços de transcrição para escrever gravações de áudio. Isso permite que os dados sejam rapidamente analisados e usados para a tomada de decisões em tempo real. Finalmente, o método foi projetado para promover um ambiente onde todos se sintam seguros para compartilhar, tornando-o um cenário ideal para um projeto pré-morte.” (tradução nossa). Texto no original: “The brainwriting method, which was designed for the marketing industry, addresses many of these criticisms. Brainwriting is defined as the silent sharing of written ideas in a structured group setting. During the 10- to 30-minute sessions, handwritten ideas are passed between participants. The written approach can result in the generation of large numbers of quality ideas, while eliminating the need for a trained facilitator to keep the group on track, recording devices to capture conversations, and transcription services to write out audio recordings. This allows the data to be rapidly analyzed and used for real-time decision making. Finally, the method is designed to foster an environment where everyone feels safe to share, making it an ideal setting for a project premortem.” (GILMARTIN, Heather; LAWRENCE, E.; LEONARD, C.; MCCREIGHT, M.; KELLEY, L.; LIPPMANN, B.; COY, A.; BURKE, R. E. Brainwriting premortem: a novel focus group method to engage stakeholders and identify preimplementation barriers. *Journal of Nursing Care Quality*, v. 34, n. 2, p. 94-100, 2019. Disponível em: https://journals.lww.com/jncqjournal/fulltext/2019/04000/brainwriting_premortem__a_novel_focus_group_method.2.aspx. Acesso em: 30 jun. 2024.

³⁰⁵ “SCAMPER [...] é acrônimo de: Substituir - Combinar - Adaptar - Modificar ou Magnificar - Colocar para outro uso - Eliminar - Reverter ou Rearranjar. SCAMPER é reconhecido como uma ferramenta de pensamento divergente usada durante a fase inicial de ideação, tem como objetivo sair da forma usual de pensar para gerar uma ampla gama de novas ideias que levarão a novos *insights*, ideias originais e soluções criativas para problemas. Assim, Substituir algo, combinar com outra coisa, adaptar algo, modificar ou ampliar, dar outro uso, eliminar algo, reverter ou reorganizar são estratégias que mudam a forma de pensar. A técnica SCAMPER é capaz de desenvolver o espírito de grupo, despertar a curiosidade, estimular o envolvimento e fornecer estratégias.” (tradução nossa). No texto original: “SCAMPER [...] is acronym of: Substitute - Combine - Adapt - Modify or Magnify - Put to another use - Eliminate - Reverse or Rearrange. SCAMPER is recognized as a divergent thinking tool are used during the initial ideation stage, aims to leave the usual way of thinking to generate a wide range of new ideas that will lead to new insights, original ideas, and creative solutions to problems. Thus, Substitute something, combine it with something else, adapt something to it, modify or magnify it, put it to some other use, eliminate something, reverse or rearrange it are strategies that change the way of thinking. SCAMPER technique is capable of developing group spirit, arousing curiosity, stimulating involvement, and providing strategies.” (ALI, Farhan A. Adopting SCAMPER'S strategies to incorporate the sustainability concepts within architectural design process. In: 3rd International Conference on Architectural and Civil Engineering, 2020, p. 302-309. Disponível em: <http://doi.org/10.24086/aces2020/paper.160>. Acesso em: 30 jun. 2024. p. 302-303.)

³⁰⁶ “Os esboços de design são diferentes de “desenhar a partir do objeto”. Não são desenhos de algo que já existe, diante do artista, como é o caso do desenho de figura, desenho de natureza morta e

similares. Em vez disso, o designer está envolvido num processo de tentativa de dar definição externa a uma sugestão imaginada, ou apenas parcialmente imaginada, para uma forma de design. O trabalho anterior para a compreensão do papel do desenho no design foi extensivamente resumido por Purcell e Gero. Isto fornece uma revisão abrangente do trabalho relacionado a muitos tipos de atividades de desenho no processo de design, incluindo figuras, diagramas e imagens mais gerais. São particularmente os esboços que nos preocupam aqui. Os esboços e outras formas de desenho são linguagens para lidar com ideias de design. O processo real de criação de ideias de design é geralmente visto como ocorrendo nos olhos da mente e os desenhos como tentativas de reproduzir as imagens mentais do designer. O método consiste na coordenação mão-olho para produzir a representação física como um esboço no papel. Exercitar essa habilidade pode relaxar mentalmente, o que por sua vez pode reduzir as inibições ao fluxo do pensamento. Enquanto o designer desenha, há uma triagem mental e classificação de informações, que pode levar a ideias de design. Assim que a imagem se manifesta de alguma forma concreta, como um desenho ou modelo (físico ou computacional), ela passa a fazer parte da informação que está sendo tratada para produzir a próxima ideia. O processo é de geração interativa. Diferentes tipos de desenhos estão associados a diferentes estágios do processo de design, com um tipo, o esboço relativamente não estruturado e ambíguo ocorrendo no início do processo. Os designers muitas vezes dão grande ênfase ao esboço porque ele está associado à inovação e à criatividade. Os estágios conceituais do projeto são caracterizados por conhecimentos vagos e metas mutáveis.” (tradução nossa). No texto original: “Design sketches are different from ‘drawing from the object’. They are not drawings of something that already exists, in front of the artist, as is the case with figure drawing, still life drawing and similar. Instead the designer is involved in a process of attempting to give external definition to an imagined, or only half imagined, suggestion for a design form. Prior work towards the understanding of the role of drawing in design was extensively summarised by Purcell and Gero. This provides a comprehensive review of work relating to many types of drawing activity in the design process, including figures, diagrams and more general imagery. It is particularly sketches that we are concerned with here. The sketches and other forms of drawing are languages for handling design ideas. The actual process of creating design ideas is usually envisaged as going on in the mind’s eye and the drawings as attempts to reproduce the designer’s mental images. The method is one of hand-eye co-ordination to produce the physical representation as a sketch on paper. Exercising this skill can be mentally relaxing, which in turn can reduce the inhibitions to the flow of thought. Whilst the designer is drawing there is a mental sifting and sorting of information, which can lead to design ideas. As soon as the image has been manifested in some concrete form such as a drawing or model (physical or computer) it becomes part of the information being handled to produce the next idea. The process is one of interactive generation. Different types of drawings are associated with different stages of the design process with one type, the relatively unstructured and ambiguous sketch occurring early in the process. Designers place great emphasis on the sketch often because it is thought to be associated with innovation and creativity. The conceptual stages of design are characterised by vague knowledge and shifting goals.” (PACHE, Martin Walter. Sketching for conceptual design: empirical results and future tools. München: Dr. Hut, 2005. Disponível em: <https://www.dr.hut-verlag.de>. Acesso em: 30 jun. 2024. p. 136-137.)

³⁰⁷ “O mapeamento mental é uma ferramenta popular que é usada e ensinada nas primeiras fases da ideação de design. Ele permite a externalização de ideias como uma rede estruturada composta de representações textuais e visuais de conceitos que emanam de um problema central e irradiam-se como ramificações que contêm informações relevantes. Enquanto a pesquisa em design frequentemente usa mapas mentais para a geração de conceitos (por exemplo, ideias acionáveis na periferia do mapa), o principal valor do mapeamento mental vem da capacidade de “ter uma visão geral de um problema em questão que mostra a relação entre um tema central e sua ramificação em fatores ou ideias importantes”. Isso ocorre porque permite uma exploração irrestrita de uma variedade de ideias antes de resolver um problema. Este artigo apresenta um estudo de mapeamento mental colaborativo em pares com ênfase no processo pelo qual o mapa evolui durante o processo de ideação. Em consonância com o espírito original do mapeamento mental, ele foca principalmente na capacidade de exploração de problemas proporcionada pelo mapeamento mental nas fases iniciais do design, em vez de encontrar soluções ou gerar conceitos.” (Tradução nossa). Texto no original: “Mind-mapping is a popular tool that is used and taught in early design ideation. It allows for externalization of ideas as a structured network comprised of textual and visual representations of concepts emanating from a central problem, and radiating outward as branches holding relevant information. While design research has often used mind-maps for concept generation (e.g., actionable

comuns por sua utilidade para estimular o pensamento lateral e a criatividade.

Apresentadas as ideias, inicia-se a fase da prototipagem. As ideias mais promissoras, selecionadas durante a ideação, são transformadas em protótipos tangíveis. Esses protótipos não precisam ser refinados, mas devem ser suficientemente funcionais para permitir a testagem dos conceitos e das premissas consideradas pelos participantes. Os protótipos podem ser digitais, físicos ou assumirem qualquer outra forma de concretização ou materialização que permita ao usuário interagir com a solução proposta. Trata-se do conceito de mínimo produto viável (MVP):

Reis defende que uma empresa deve começar a construir o mais rápido possível com um MVP, que é uma 'versão do produto que permite um ciclo completo de Construir-Medir-Aprender com o mínimo de esforço e o menor tempo de desenvolvimento'. Quando uma empresa faz mudanças no MVP, com base no que aprendeu sobre os clientes, isso é conhecido como pivotar. É através desse processo iterativo de aprendizado e pivotação que a validação de um 'ajuste produto-mercado' (PMF) é alcançada. Um PMF requer três critérios para serem satisfeitos: (i) o cliente está disposto a pagar pelo produto, (ii) existe uma maneira economicamente viável de adquirir clientes, e (iii) o mercado é grande o suficiente para o negócio. Brown defende que um produto deve, portanto, cumprir e equilibrar três critérios sobrepostos: (i) desejabilidade (o que as pessoas querem), (ii) viabilidade (o que é funcionalmente possível) e (iii) sustentabilidade (o que é provável se tornar um modelo de negócio sustentável). Um modelo de negócio descreve a viabilidade de uma empresa em termos de como ela cumpre seu propósito, seus objetivos e seus planos contínuos para alcançá-los." (Tradução nossa)³⁰⁸.

ideas at the periphery of the map), the main value of mind-mapping comes from being able to "have a visual overview of a problem at hand that shows the relationship between a central theme and its ramification of important factors or ideas". This is because it allows an unconstrained exploration of a variety of ideas before solving a problem. This paper presents a study of collaborative mind-mapping in pairs with an emphasis on the process through which the map evolves during the ideation process. In keeping with the original spirit of mind-mapping, it focuses mainly on the problem exploration ability afforded by mind-mapping in early design instead of solution finding or concept generation." (ELMESHAH, Emhamed Saleh. Design methodology - mind mapping. 2021. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/351780950_Design_Methodology_-_Mind_Mapping. Acesso em: 30 jun. 2024. p. 1).

³⁰⁸ "Texto no original: "Reis advocates that a company should commence building as quickly as possible with a MVP, which is a 'version of the product that enables a full turn of the Build-Measure-Learn loop with the minimum amount of effort and least amount of development time'. When a company makes changes to the MVP, based on what they have learned about customers it is known as pivoting. It is through this iterative process of learning and pivoting that validation of a 'product-market fit' (PMF) is achieved. A PMF requires three criteria to be satisfied, (i) the customer is willing to pay for the product, (ii) there is an economically viable way to acquire customers, and (iii) the market is large enough for the business. Brown advocates that a product must therefore fulfill and balance three overlapping criteria (i) desirability (what people want), (ii) feasibility (what is functionally possible), and (iii) viability (what is likely to become a sustainable business model). A business model

A última fase envolve a testagem do protótipo para submeter a proposta a situação de uso real com usuários que possam fornecer *feedback*³⁰⁹ e iterar o processo para entender as limitações do protótipo e identificar áreas para melhorias. Esse processo pode levar a ajustes tanto nos protótipos quanto na própria definição do problema.

A aplicação do *design thinking* ao campo do Direito dá origem a uma abordagem que é conhecida como *legal design*. Trata-se de um conceito emergente que se baseia em princípios de *design* centrado no ser humano para aperfeiçoar o sistema jurídico, objetivando-se torná-lo mais acessível e eficiente e agradável para os usuários, buscando atender em maior grau as suas expectativas.

O *Legal Design* combina as metodologias de *design* e as aplica às complexidades e desafios estruturais do Direito, com o objetivo de criar soluções que melhorem o acesso à justiça e otimizem a experiência dos usuários e colaboradores do sistema de justiça.

Margaret Hagan (2020)³¹⁰ define o termo como "uma teoria de mudança e um conjunto de métodos para criar um sistema legal centrado no ser humano"³¹¹. A autora sugere que o *Legal Design* pode ser visto tanto como um movimento para melhorar o sistema de justiça quanto como uma prática que envolve a aplicação de design visual ao Direito³¹².

Legal design é um campo nascente de pensamento e prática, cujos contornos e conteúdos estão emergindo e são contestados, mas em seu núcleo está o interesse comum na questão do que o design pode

describes the viability of a company in terms of how it fulfills its purpose, its goals and its ongoing plans for achieving them." (DENNEHY, Denis; KASARAIA, Laleh; O'RAGHALLAIGH, Paidi; CONBOY, Kieran; SAMMON, Dave; LYNCH, Patrick. A lean start-up approach for developing minimum viable products in an established company. IEEE Transactions on Magnetics, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.24086/aces2020/paper.160>. Acesso em: 30 jun. 2024. p. 1)

³⁰⁹

³¹⁰ HAGAN, Margaret. Legal Design as a Thing: A Theory of Change and a Set of Methods to Craft a Human-Centered Legal System. In: Design Issues: Volume 36, Number 3, Summer 2020. Cambridge, MA: Massachusetts Institute of Technology, 2020. Disponível em: http://direct.mit.edu/desi/article-pdf/36/3/3/1893952/desi_a_00600.pdf. Acesso em: 13 maio 2024.

³¹¹ HAGAN, Margaret. Legal Design as a Thing: A Theory of Change and a Set of Methods to Craft a Human-Centered Legal System. In: Design Issues: Volume 36, Number 3, Summer 2020. Cambridge, MA: Massachusetts Institute of Technology, 2020. Disponível em: http://direct.mit.edu/desi/article-pdf/36/3/3/1893952/desi_a_00600.pdf. Acesso em: 13 maio 2024.

³¹² HAGAN, Margaret. Legal Design as a Thing: A Theory of Change and a Set of Methods to Craft a Human-Centered Legal System. In: Design Issues: Volume 36, Number 3, Summer 2020. Cambridge, MA: Massachusetts Institute of Technology, 2020. Disponível em: http://direct.mit.edu/desi/article-pdf/36/3/3/1893952/desi_a_00600.pdf. Acesso em: 13 maio 2024.

fazer pelo direito. Este artigo oferece uma estrutura conceitual para pensar sobre o design legal; uma seleção variada de exemplos contemporâneos de design legal; e alguns critérios para avaliá-los. Não explica detalhadamente a questão metodológica de como fazer design legal. Começa destacando três preocupações dos advogados (a necessidade de comunicar; a necessidade de equilibrar estrutura e liberdade; e a necessidade de ser ao mesmo tempo prático, crítico e imaginativo). Em seguida, argumenta que as formas de designer (que se especializam em comunicação, enfatizam a experimentação e envolvem ‘tornar as coisas visíveis e tangíveis’) podem tanto melhorar a comunicação dos advogados quanto gerar novos espaços de ‘liberdade estruturada’ nos quais os advogados podem ser ao mesmo tempo práticos, críticos e imaginativos. Depois, o artigo oferece exemplos da aplicação das formas de designer em uma variedade de esferas legais (prática legal, ativismo legal, formulação de políticas e pesquisa legal). A ênfase é colocada ao longo do texto na necessidade de uma abordagem crítica ao design legal—ou seja, para que o design legal seja pensado e feito com um compromisso de evitar, expor e remediar vieses e desigualdades. Nesse espírito, o artigo conclui com uma avaliação de alguns dos riscos associados ao design legal. (tradução nossa)³¹³

Hagan (2020)³¹⁴ enfatiza que o *Legal Design* não é apenas uma maneira de tornar os serviços legais mais eficazes, mas também uma estratégia para engajar profissionais do Direito na cocriação de soluções inovadoras para o sistema de justiça. Ela aborda também a necessidade de uma metodologia rigorosa de design e pesquisa para garantir que as soluções de *Legal Design* sejam eficazes e tenham um impacto positivo real e efetivo no sistema de justiça.

³¹³ Legal design is a nascent field of thinking and practice, the contours and content of which are emergent and contested, but at its core is a shared interest in the question of what design can do for law. This paper offers a conceptual framework through which to think about legal design; a varied selection of contemporary examples of legal design; and some criteria with which to assess them. It does not explain in detail the methodological question of how to do legal design. It begins by highlighting three lawyerly concerns (the need to communicate; the need to balance structure and freedom; and the need to be at once practical, critical, and imaginative). It then argues that designerly ways (which specialize in communication, emphasize experimentation, and involve ‘making things visible and tangible’) can both improve lawyerly communication and generate new spaces of ‘structured freedom’ in which lawyers can be at once practical, critical, and imaginative. Next, the paper offers examples of the application of designerly ways in a range of legal spheres (legal practice, legal activism, policy-making, and legal research). Emphasis is placed throughout on the need for a critical approach to legal design—that is, for legal design to be thought about and done with a commitment to avoiding, exposing, and remedying biases and inequalities. In that spirit, the paper concludes with an assessment of some of the risks associated with legal design.

³¹⁴ HAGAN, Margaret. Legal Design as a Thing: A Theory of Change and a Set of Methods to Craft a Human-Centered Legal System. In: Design Issues: Volume 36, Number 3, Summer 2020. Cambridge, MA: Massachusetts Institute of Technology, 2020. Disponível em: http://direct.mit.edu/desi/article-pdf/36/3/3/1893952/desi_a_00600.pdf. Acesso em: 13 maio 2024.

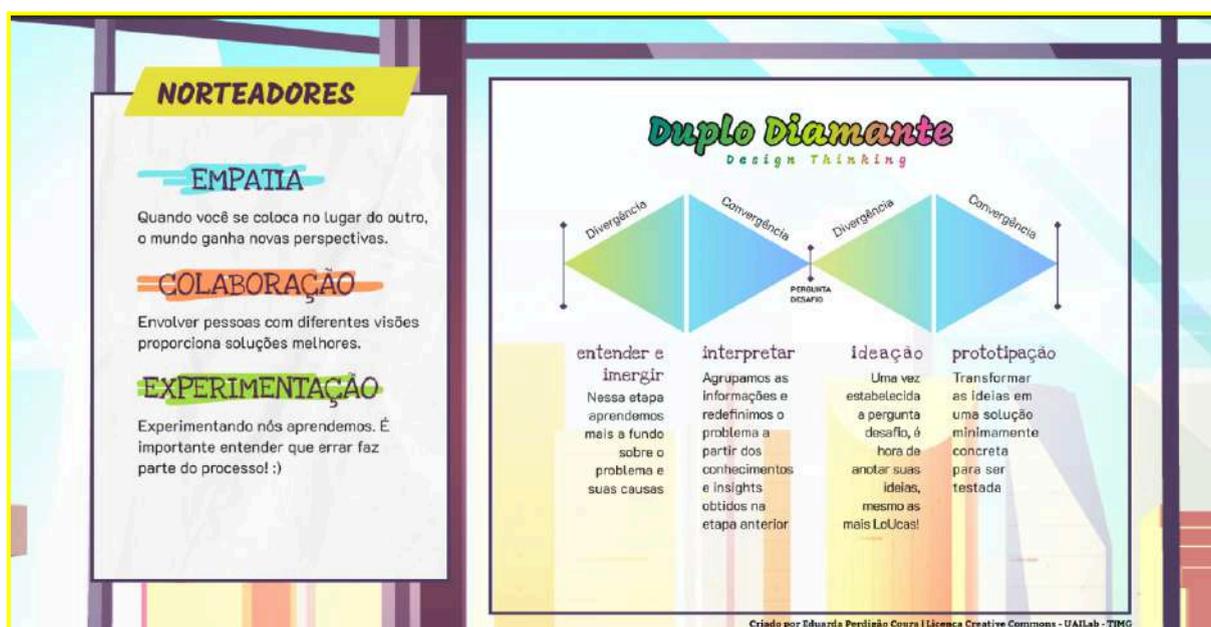
Demonstradas as bases teóricas da metodologia, será apresentado na sequência o desenvolvimento da oficina de *design thinking*. A análise focou nas etapas de concepção, desenvolvimento e implementação das soluções.

A equipe do UAILab propôs a realização de uma oficina de *design thinking* com a equipe do CEJUSC de Muriaé e a 3ª Vice-Presidência do TJMG, a fim de serem identificados os problemas, levantadas ideias e desenvolvidas as propostas de intervenção.

No contexto do "Duplo Diamante" do Design Thinking, a fase inicial de "Imersão e Descoberta" (primeiro diamante - divergência) envolve a introdução do quadro de "Desafio Inicial" pelo UAILab, com o objetivo de incentivar os participantes a identificar os principais obstáculos que afetam os índices de autocomposição do CEJUSC. Durante esta etapa, as respostas coletadas em post-its são organizadas em quatro categorias: questões relativas ao público interno, ao público externo, às ferramentas e procedimentos, e aos espaços físicos.

Guiados pelos princípios de empatia, colaboração e experimentação, os participantes foram estimulados a adotar novas perspectivas, envolver diversas visões e testar soluções para aprender e aprimorar o processo.

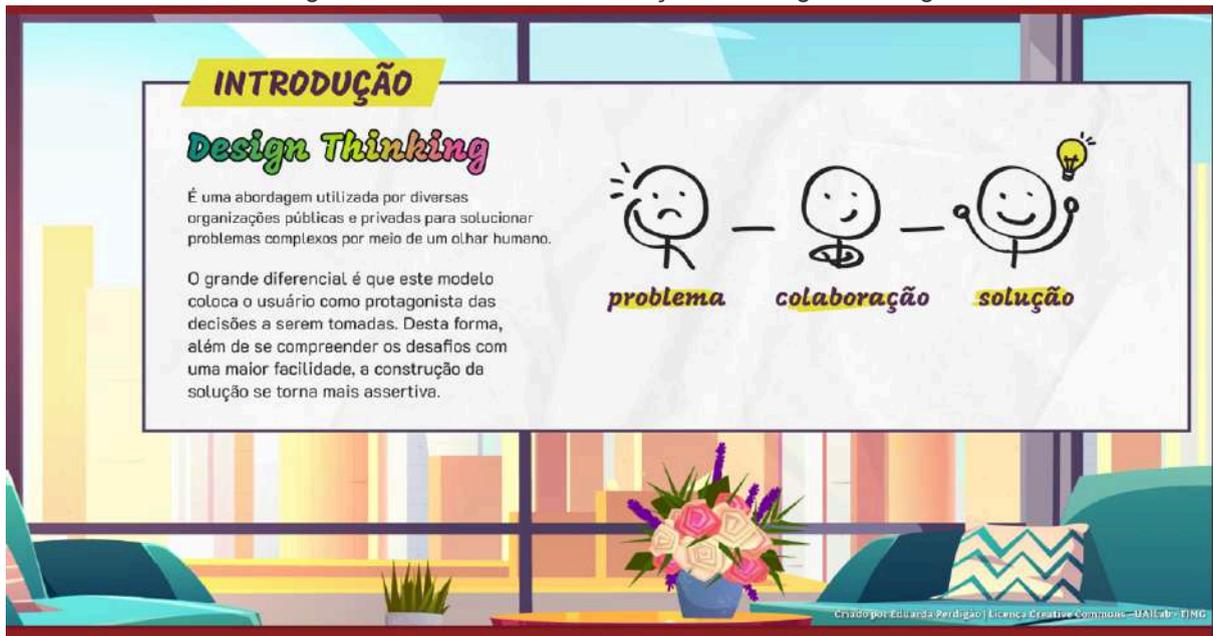
Figura 16 - Fases do design thinking (duplo diamante)



Fonte: UAILab/TJMG³¹⁵

Com o tema "O aprimoramento dos espaços, estratégias e ferramentas para autocomposição no CEJUSC", o objetivo desta oficina foi identificar os desafios enfrentados pelo CEJUSC e desenvolver soluções para melhorar os índices de autocomposição.

Figura 17 - canva sobre introdução ao Design Thinking



Fonte: UAILab/TJMG³¹⁶

³¹⁵ BRASIL. Tribunal de Justiça do Estado de Minas Gerais. Processo n. 0510187-48.2022.8.13.0439. Disponível

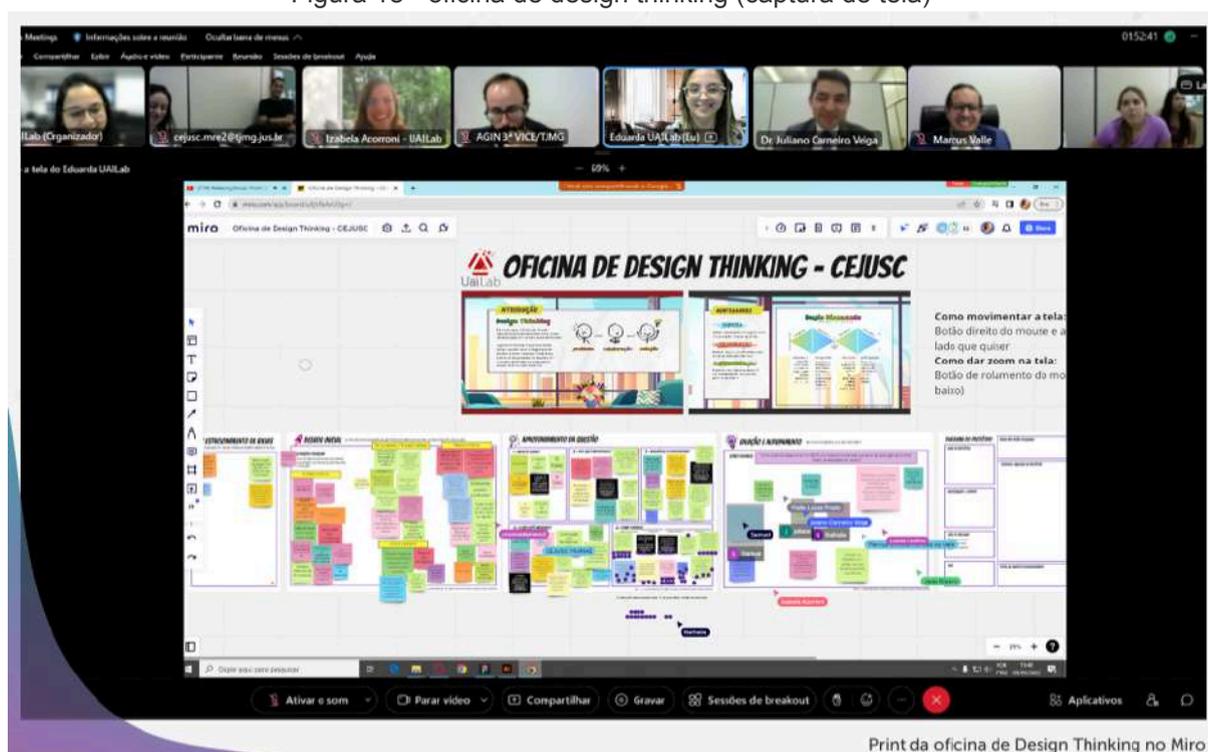
em: https://sip.tjmg.jus.br/sip/login.php?sigla_orgao_sistema=TJMG&sigla_sistema=SEI&infra_url=L3NlaS8= (acesso interno). Acesso em: 30 jun. 2024.

³¹⁶ BRASIL. Tribunal de Justiça do Estado de Minas Gerais. Processo n. 0510187-48.2022.8.13.0439. Disponível

em: https://sip.tjmg.jus.br/sip/login.php?sigla_orgao_sistema=TJMG&sigla_sistema=SEI&infra_url=L3NlaS8= (acesso interno). Acesso em: 30 jun. 2024.

Os participantes dessa oficina foram as laboratoristas do UAILab, Júlia Cândido Vieira³¹⁷ Izabela Mendonça Acoron³¹⁸ e Eduarda Perdigão Coura, além do Juiz Auxiliar da Terceira Vice-Presidência do TJMG, Marcus Vinícius Mendes do Valle³¹⁹, e demais integrantes vistos no capítulo 4, Juliano Carneiro Veiga, Juiz de Direito e coordenador do CEJUSC e Diego Ávila da Silva, Assessor da Inovação da Terceira Vice-Presidência do TJMG.

Figura 18 - oficina de design thinking (captura de tela)



³¹⁷ Possui graduação em Direito pela Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais (2014). Atuou de 2015 a 2021 como instrutora de cursos e suporte de sistema judicial do Tribunal de Justiça de Minas Gerais. Atualmente é laboratorista de inovação na Unidade Avançada de Inovação em Laboratório do TJMG, com atuação voltada a condução de projetos de inovação e facilitação de oficinas com aplicação de metodologias participativas e de co-criação. Tem experiência na área de Direito, com ênfase em Inovação e Transformação Digital. (Texto informado pelo autor). Disponível em: <http://lattes.cnpq.br/306272027387349>, Acesso em 30 jun. 2024.

³¹⁸ Advogada inscrita na OAB/MG sob o número 192.834. Especialista em Direito Civil Aplicado pela PUC Minas. Pós Graduanda em Direito Tributário pela PUC Minas. Disponível em: <http://lattes.cnpq.br/7459439407772028>. Acesso em 30 jun. 2024.

³¹⁹ Juiz de Direito do Tribunal de Justiça de Minas Gerais, desde 1997. Mestre em Direito na FCH - FUMEC (aprovação em banca internacional com distinção). Pós-Graduado em Gestão de Negócios pela Fundação Dom Cabral em 2014. Graduado em Direito pela Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais (1993). Autor do Livro Gestão Estratégica de Unidades Judiciárias, 2ª Edição, 2021. Palestrante e docente da Escola Judicial Desembargador Edésio Fernandes. Ex-Orientador Técnico do Núcleo de Suporte ao Planejamento e à Gestão da Primeira Instância do Tribunal de Justiça do Estado de Minas Gerais. Juiz Auxiliar da Corregedoria do Tribunal de Justiça do Estado de Minas Gerais no Biênio 2016 a 2018. Disponível em: <http://lattes.cnpq.br/6887497722046585>. Acesso em 30 jun. 2024.

Fonte: UAILab/TJMG³²⁰

Como se observa na figura 18 acima, além de usar a metodologia *design thinking*, o UAILab utilizou como ferramenta a plataforma Miro³²¹, para desenvolvimento de trabalhos colaborativos.

Miro é uma ferramenta popular que permite a interação em tempo real. O Miro oferece vários recursos que podem ser benéficos para apoiar a colaboração virtual: quadros de ideias (ou quadros brancos) que vêm com uma grande seleção de modelos (diagramas e fluxogramas); notas adesivas coloridas que permitem aos colaboradores emular processos de síntese de design de baixa fidelidade face a face; uma exibição em tempo real que indica membros ativos da equipe; modelos de mapeamento de empatia para ajudar as equipes a mapear atitudes, comportamentos, necessidades e pontos problemáticos dos usuários finais; e modelos de mapeamento de jornada para ajudar as equipes a capturar seu processo de design. Ao contrário de muitos de seus concorrentes, o Miro suporta processos de brainstorming discretos e contínuos, o que significa que os usuários podem visualizar etapas e pensamentos independentes ao longo do processo ou um fluxo contínuo. Esses recursos permitem que a plataforma transmita "mídia rica" que se adapta à tarefa de acordo com a teoria da riqueza da mídia. O Miro também oferece várias funções, como posição do cursor de cada usuário na tela, registros de atividades e notas personalizadas, para elevar a presença social - um elemento vital em ambientes de sala

³²⁰ BRASIL. Tribunal de Justiça do Estado de Minas Gerais. Processo n. 0510187-48.2022.8.13.0439. Disponível em: https://sip.tjmg.jus.br/sip/login.php?sigla_orgao_sistema=TJMG&sigla_sistema=SEI&infra_url=L3NlaS8= (acesso interno). Acesso em: 30 jun. 2024.

³²¹ Texto no original: "Miro is a popular one that allows for real-time interaction. Miro features several resources that can be beneficial for supporting virtual collaboration: idea boards (or whiteboards) that come with a large selection of templates (diagrams and flowcharts); colorful "sticky notes" that allow collaborators to emulate face-to-face low-fidelity design synthesis processes; a real-time display that indicates active team members; empathy-mapping templates to assist teams in mapping end users' attitudes, behaviors, needs and pain points; and journey-mapping templates to assist teams in capturing their design process. Unlike many of its competitors, Miro supports both discrete and continuous brainstorming processes, meaning that users can visualize either independent steps and thoughts throughout the process or a continuous flow. These features allow the platform to convey "rich media" that suits the task according to media richness theory. Miro also offers several functions, such as cursor position of each user on the screen, activity logs, and personalized notes, to uplift social presence—a vital element in online classroom settings. These features define Miro as a strong tool for online or hybrid learning environments that require high levels of collaboration." (THOMPSON, Amelyn A.; YUEN, Brenda P. L. Using Miro to enhance students' online engagement and learning in a science communication module. *Teaching Connections*, 29 ago. 2022. Disponível em: <https://blog.nus.edu.sg/teachingconnections/2022/08/29/using-miro-to-enhance-students-online-engagement-and-learning-in-a-science-communication-module/>. Acesso em: 1 jul. 2024.)

de aula online. Esses recursos definem o Miro como uma ferramenta poderosa para ambientes de aprendizagem online ou híbridos que requerem altos níveis de colaboração. (tradução nossa)³²²

Na fase de "Imersão e Descoberta", o UAILab lançou o quadro de "Desafio Inicial", incentivando os participantes a responderem à pergunta: "Quais os desafios encontrados atualmente que refletem nos índices de autocomposição do CEJUSC?". As respostas coletadas em post-its foram organizadas em quatro categorias: desafios relacionados ao público interno, ao público externo, às ferramentas e procedimentos, e aos espaços físicos.

Figura 19 - Canva sobre Imersão e descoberta

³²² Texto no original: "Miro is a popular one that allows for real-time interaction. Miro features several resources that can be beneficial for supporting virtual collaboration: idea boards (or whiteboards) that come with a large selection of templates (diagrams and flowcharts); colorful "sticky notes" that allow collaborators to emulate face-to-face low-fidelity design synthesis processes; a real-time display that indicates active team members; empathy-mapping templates to assist teams in mapping end users' attitudes, behaviors, needs and pain points; and journey-mapping templates to assist teams in capturing their design process. Unlike many of its competitors, Miro supports both discrete and continuous brainstorming processes, meaning that users can visualize either independent steps and thoughts throughout the process or a continuous flow. These features allow the platform to convey "rich media" that suits the task according to media richness theory. Miro also offers several functions, such as cursor position of each user on the screen, activity logs, and personalized notes, to uplift social presence—a vital element in online classroom settings. These features define Miro as a strong tool for online or hybrid learning environments that require high levels of collaboration." (TUCKER, Taylor; DANCHOLVICHIT, Nattasit; LIEBENBERG, Leon. Collaborative learning in an online-only design for manufacturability course. In: 2021 ASEE Annual Conference & Exposition, ALL VIRTUAL, 2021. DOI: 10.18260/1-2--36808. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/354036891_Collaborative_Learning_in_an_Online-only_Design_for_Manufacturability_Course. Acesso em: 1 jul. 2024. p. 4)

O que fizemos nas fases da oficina de Design Thinking?

Entender e Imergir



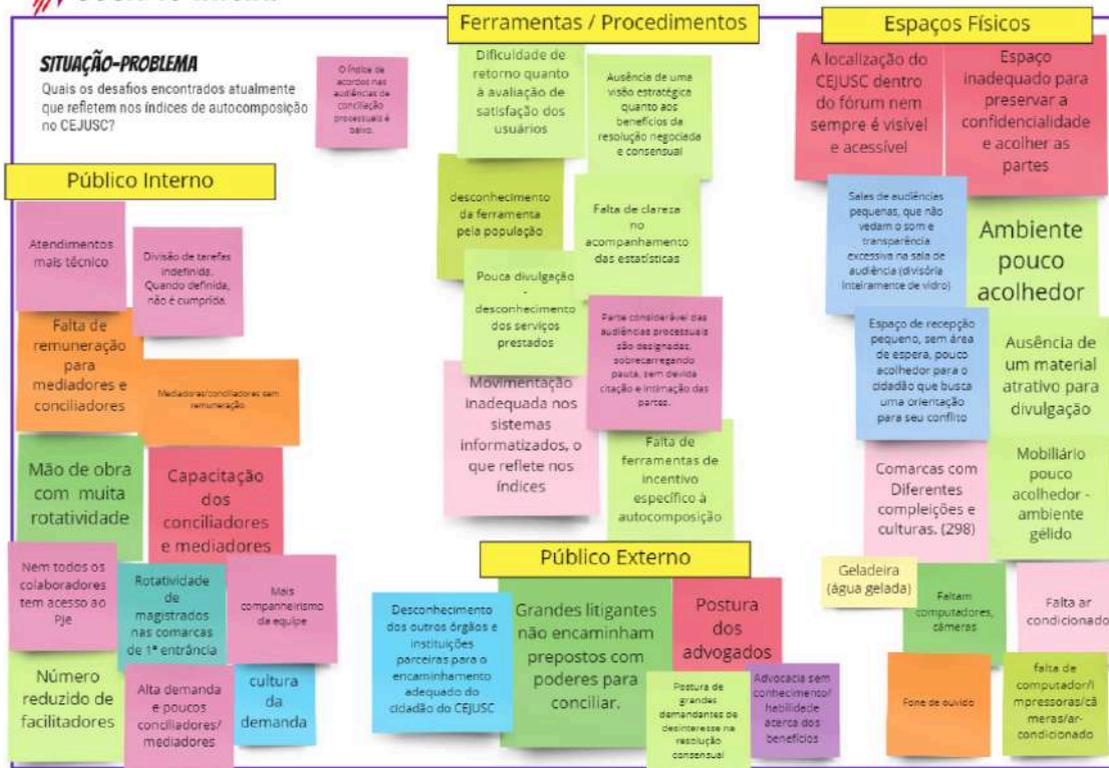
Nessa primeira fase o UAILab propôs o quadro de Desafio Inicial, instigando os participantes a responderem a pergunta: "Quais os desafios encontrados atualmente que refletem nos índices de autocomposição do CEJUSC?". As respostas anotadas em post-it foram agrupadas em 4 frentes: desafios que dizem respeito à público interno, público externo, ferramentas / procedimentos e espaços físicos.

Fonte: UAILab/TJMG³²³

O quadro foi preenchido livremente pelos participantes, que identificaram diversos desafios, tais como "Ambiente pouco acolhedor", "Falta de equipamentos" e "Falta de ferramentas de incentivo específico à autocomposição".

Figura 20 - oficina de design thinking - situação-problema (captura de tela)

³²³ BRASIL. Tribunal de Justiça do Estado de Minas Gerais. Processo n. 0510187-48.2022.8.13.0439. Disponível em: https://sip.tjmg.jus.br/sip/login.php?sigla_orgao_sistema=TJMG&sigla_sistema=SEI&infra_url=L3NlaS8= (acesso interno). Acesso em: 30 jun. 2024.



Fonte: UAILab/TJMG³²⁴

As laboratoristas agruparam esses desafios em quatro categorias principais, facilitando a visualização pela equipe: desafios relacionados ao público interno, público externo, ferramentas/procedimentos e espaços físicos, a seguir detalhados:

1. Público Interno

- a) atendimentos mais técnicos
- b) falta de remuneração para mediadores e conciliadores
- c) mediadores/conciliadores sem remuneração
- d) mão de obra com muita rotatividade

³²⁴ BRASIL. Tribunal de Justiça do Estado de Minas Gerais. Processo n. 0510187-48.2022.8.13.0439. Disponível em:

https://sip.tjmg.jus.br/sip/login.php?sigla_orgao_sistema=TJMG&sigla_sistema=SEI&infra_url=L3NlaS8= (acesso interno). Acesso em: 30 jun. 2024.

- e) nem todos os colaboradores têm acesso ao PJe
- f) número reduzido de facilitadores
- g) rotatividade de magistrados nas comarcas de 1ª entrância
- h) alta demanda e poucos conciliadores/mediadores
- i) capacitação dos conciliadores e mediadores
- j) divisão de tarefas indefinida. Quando definida, não é cumprida
- k) mais companheirismo da equipe
- l) cultura da demanda

2. Ferramentas/Procedimentos

- a) dificuldade de acordos nas audiências de conciliação processuais é baixo
- b) desconhecimento da ferramenta pela população
- c) pouca divulgação
- d) desconhecimento dos serviços prestados
- e) movimentação inadequada nos sistemas informatizados que reflete nos índices
- f) ausência de uma visão estratégica quanto aos benefícios de resolução negociada e consensual
- g) falta de clareza no acompanhamento das estatísticas
- h) parte considerável das audiências processuais são dirigidas ao sobrecarregado judiciário, sem citação e intimação das partes
- i) falta de ferramentas de incentivo específico à autocomposição

3. Espaços Físicos

- a) localização do CEJUSC dentro do fórum nem sempre é visível e acessível
- b) salas de audiências pequenas, que não vedam o som e transparência excessiva na sala de audiência (divisória inteiramente de vidro)
- c) espaço de recepção pequeno, sem área de espera, pouco acolhedor para o cidadão que busca uma orientação para seu conflito
- d) espaço inadequado para preservar a confidencialidade e acolher as partes

- e) comarcas com diferentes complexos e culturas (298)
- f) mobiliário pouco acolhedor - ambiente gélido
- g) ausência de um material atrativo para divulgação
- h) falta de condicionamento

4. Público Externo

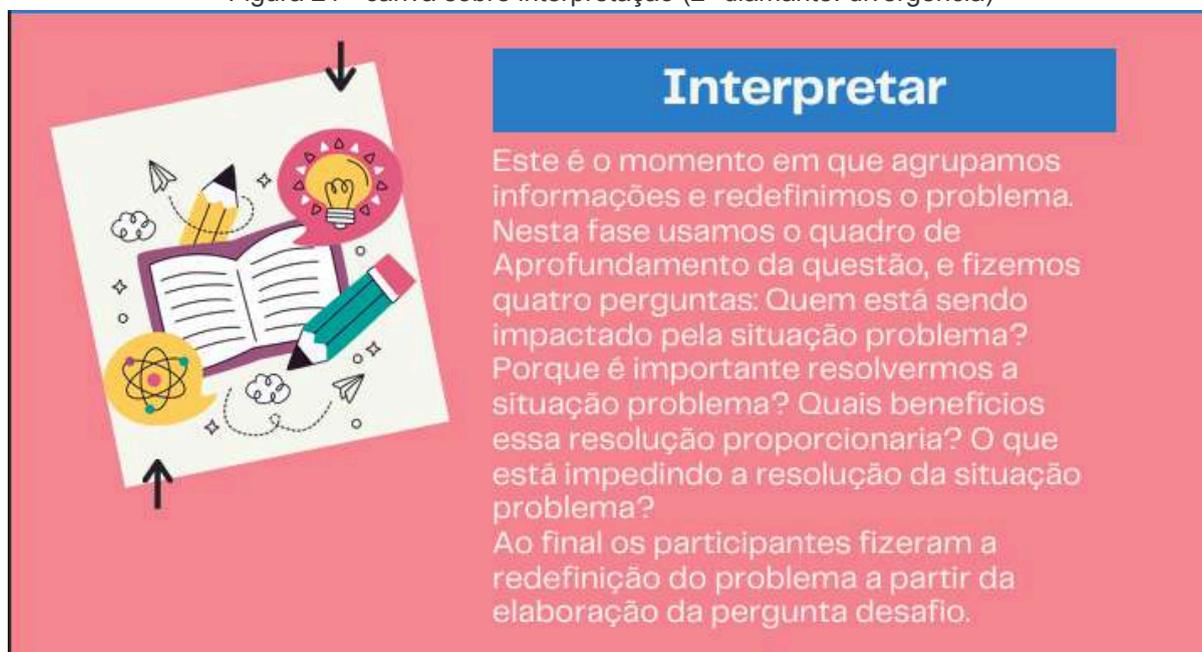
- a) grandes litigantes não dispostos com seus prepostos para conciliar
- b) postura dos advogados
- c) advocacia sem conhecimento/habilidade acerca dos benefícios
- d) grandes demandantes não encaminham propostos com poderes para conciliar
- e) desconhecimento dos outros órgãos e instituições parceiras para o encaminhamento adequado do cidadão do CEJUSC

5. Outros

- a) geladeira (água gelada)
- b) faltam computadores, câmeras
- c) fone de ouvido
- d) falta de computador/imprensoras/câmeras/ar-condicionado

Ainda no primeiro diamante, durante a fase de divergência, e com base nos desafios identificados, o problema foi redefinido a partir dos conhecimentos e *insights* obtidos na etapa anterior. Foi utilizado o quadro de Aprofundamento da Questão, em que os participantes responderam a perguntas-chave para aprofundar a compreensão e redefinir o problema. Foram feitas quatro perguntas: Quem está sendo impactado pela situação-problema? Por que é importante resolvermos a situação-problema? Quais benefícios essa resolução proporciona? O que está impedindo a resolução da situação-problema?

Figura 21 - canva sobre interpretação (2ª diamante: divergência)



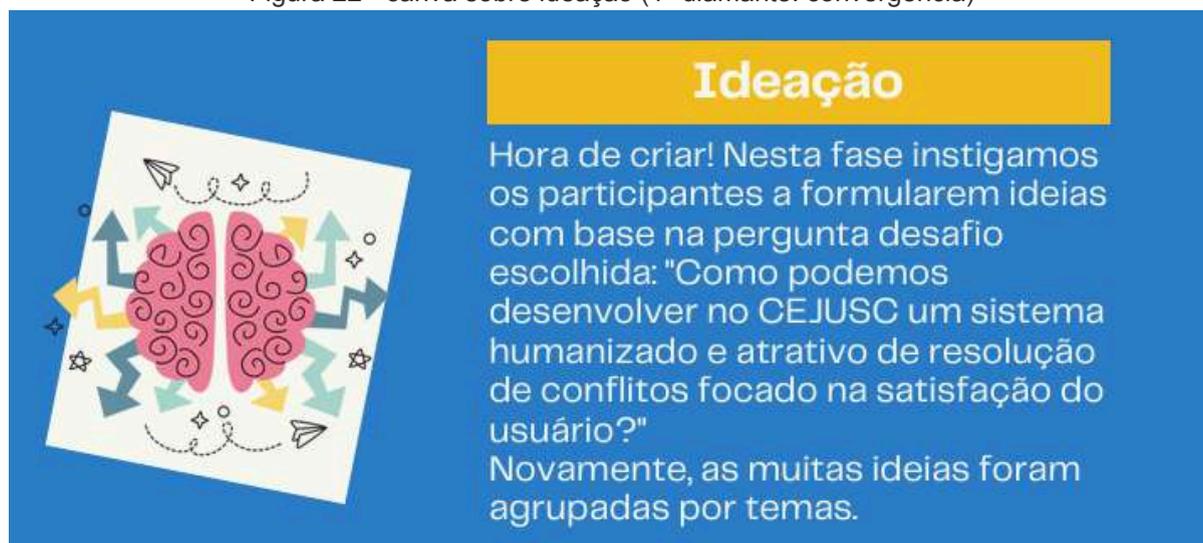
Fonte: UAILab/TJMG³²⁵

Os participantes responderam a essas perguntas-chave, permitindo a redefinição do problema com a elaboração de uma pergunta-desafio. Nesta etapa, a metodologia *design thinking* propõe uma estrutura padrão de pergunta-desafio elaborada com os seguintes elementos: [como podemos] + [verbo de ação] + [problema a ser resolvido] + [público-alvo]? Foram elaboradas dez sugestões, que passaram por uma votação para escolha da pergunta definitiva.

Na fase de ideação, os participantes utilizaram o “Quadro de Aprofundamento da Questão”, abordando quatro perguntas: “Como podemos desenvolver no CEJUSC um sistema humanizado e atrativo de resolução de conflitos focado na satisfação dos usuários?”. Ao término desta etapa, procedeu-se à redefinição do problema.

³²⁵BRASIL. Tribunal de Justiça do Estado de Minas Gerais. Processo n. 0510187-48.2022.8.13.0439. Disponível em: https://sip.tjmg.jus.br/sip/login.php?sigla_orgao_sistema=TJMG&sigla_sistema=SEI&infra_url=L3NlaS8= (acesso interno). Acesso em: 30 jun. 2024.

Figura 22 - canva sobre ideação (1ª diamante: convergência)



Fonte: UAILab/TJMG³²⁶

Na sequência, houve o agrupamento das informações e redefinição do problema. Utilizando o quadro de “Aprofundamento da Questão”, foram feitas quatro indagações principais: “Quem está sendo impactado pela situação problema? Por que é importante resolvermos a situação problema? Quais benefícios essa resolução proporcionaria? O que está impedindo a resolução da situação problema?”. Finalmente, os participantes redefiniram o problema a partir dessas perguntas, elaborando uma nova pergunta-desafio.

Cada participante teve direito a três votos, podendo votar apenas uma vez na sua própria ideia. A votação foi realizada com colocação de bolinhas nas opções escolhidas por cada participante. Ao final, a equipe selecionou a seguinte pergunta-desafio: "Como podemos desenvolver no CEJUSC um sistema humanizado e atrativo de resolução de conflitos, focado na satisfação do usuário?".

³²⁶BRASIL. Tribunal de Justiça do Estado de Minas Gerais. Processo n. 0510187-48.2022.8.13.0439. Disponível em: https://sip.tjmg.jus.br/sip/login.php?sigla_orgao_sistema=TJMG&sigla_sistema=SEI&infra_url=L3NlaS8= (acesso interno). Acesso em: 30 jun. 2024.

Figura 23 - aprofundamento da questão

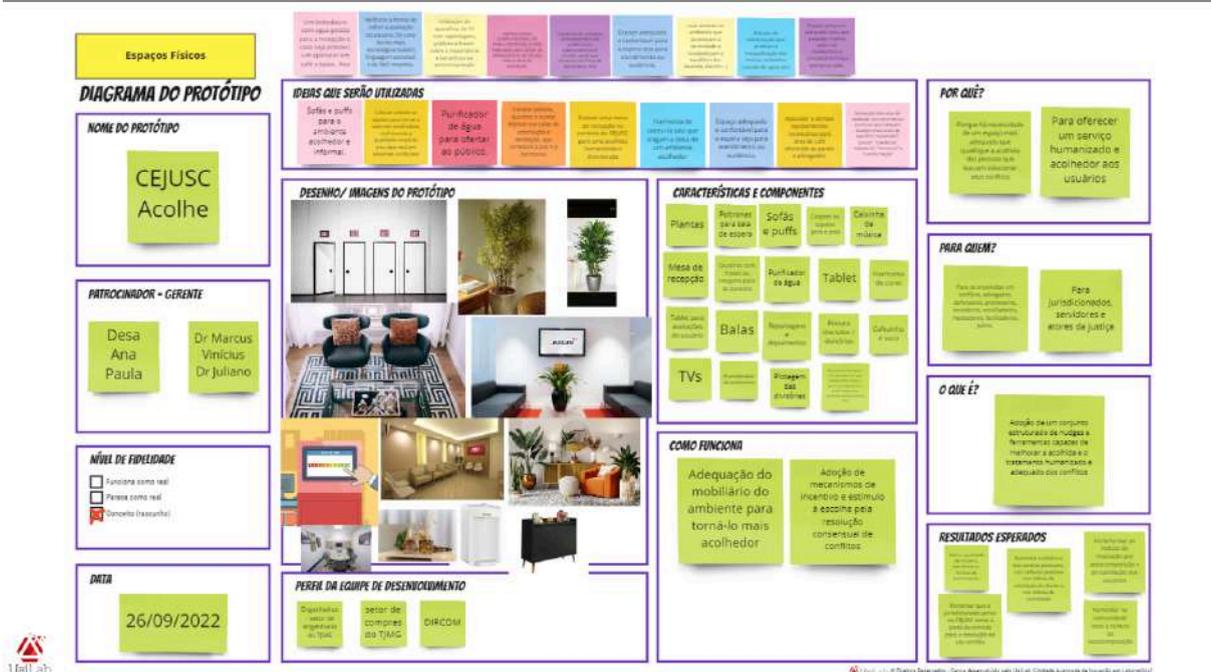


Fonte: UAILab/TJMG³²⁷

Essa etapa culminou na formulação da pergunta-desafio definitiva: "Como podemos desenvolver no CEJUSC um sistema humanizado e atrativo de resolução de conflitos, focado na satisfação do usuário?"

³²⁷ BRASIL. Tribunal de Justiça do Estado de Minas Gerais. Processo n. 0510187-48.2022.8.13.0439. Disponível em: https://sip.tjmg.jus.br/sip/login.php?sigla_orgao_sistema=TJMG&sigla_sistema=SEI&infra_url=L3NlaS8= (acesso interno). Acesso em: 30 jun. 2024.

Figura 26 - ideação e agrupamento 3



Fonte: UAILab/TJMG³³⁰

Na fase final da oficina, a convergência, ocorreu a prototipagem. Este foi o momento de transformar as ideias em uma solução minimamente concreta para ser testada. No Diagrama de Protótipo, os participantes selecionaram as ideias a serem utilizadas, nomearam o protótipo e preencheram informações como características e componentes do protótipo, imagens, funcionamento, importância da elaboração do protótipo, beneficiários e resultados esperados.

³³⁰ BRASIL. Tribunal de Justiça do Estado de Minas Gerais. Processo n. 0510187-48.2022.8.13.0439. Disponível em: https://sip.tjmg.jus.br/sip/login.php?sigla_orgao_sistema=TJMG&sigla_sistema=SEI&infra_url=L3NlaS8= (acesso interno). Acesso em: 30 jun. 2024.

Figura 27 - canva sobre prototipação (2ª diamante: convergência)



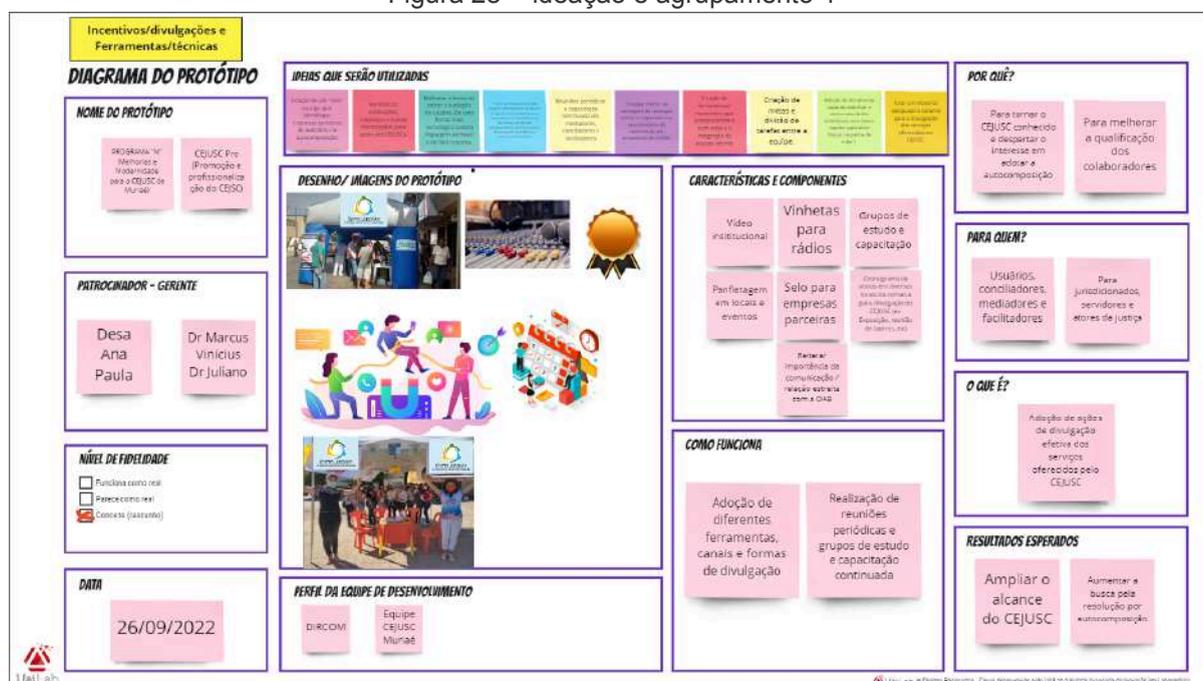
Fonte: UAILab/TJMG³³¹

O primeiro protótipo desenvolvido na oficina, o "CEJUSC Acolhe", focou no espaço físico do CEJUSC, visando torná-lo mais acolhedor e adotando mecanismos de incentivo e estímulo à escolha pela resolução consensual de conflitos. Duas propostas principais de protótipos foram concebidos. Primeiro, o "CEJUSC Acolhe", focado em tornar o ambiente do CEJUSC mais acolhedor.

³³¹ BRASIL. Tribunal de Justiça do Estado de Minas Gerais. Processo n. 0510187-48.2022.8.13.0439. Disponível em: https://sip.tjmg.jus.br/sip/login.php?sigla_orgao_sistema=TJMG&sigla_sistema=SEI&infra_url=L3NlaS8= (acesso interno). Acesso em: 30 jun. 2024.

O segundo protótipo abordou ideias de incentivos, informações, ferramentas e técnicas de trabalho, visando divulgar o trabalho do CEJUSC e despertar o interesse da população pela autocomposição.

Figura 28 - ideiação e agrupamento 4



Fonte: UAiLab/TJMG³³²

A partir das propostas desenvolvidas na oficina de design thinking, o "CEJUSC Acolhe" buscou criar um espaço mais acolhedor e funcional, incentivando a resolução consensual de conflitos.

As fotos do CEJUSC de Muriaé, abaixo, mostra o local antes da implementação do projeto, com um ambiente bastante desgastado e pouco acolhedor. Havia danos no piso, nas divisórias e paredes, resultando em um espaço que transmitia uma sensação de descuido e austeridade. As cores predominantes eram bege, cinza e preto, conferindo uma aparência monótona e pouco convidativa ao ambiente.

³³² BRASIL. Tribunal de Justiça do Estado de Minas Gerais. Processo n. 0510187-48.2022.8.13.0439. Disponível em: https://sip.tjmg.jus.br/sip/login.php?sigla_orgao_sistema=TJMG&sigla_sistema=SEI&infra_url=L3NlaS8= (acesso interno). Acesso em: 30 jun. 2024.

Figura 29 - fotos do CEJUSC de Muriaé/MG (antes)

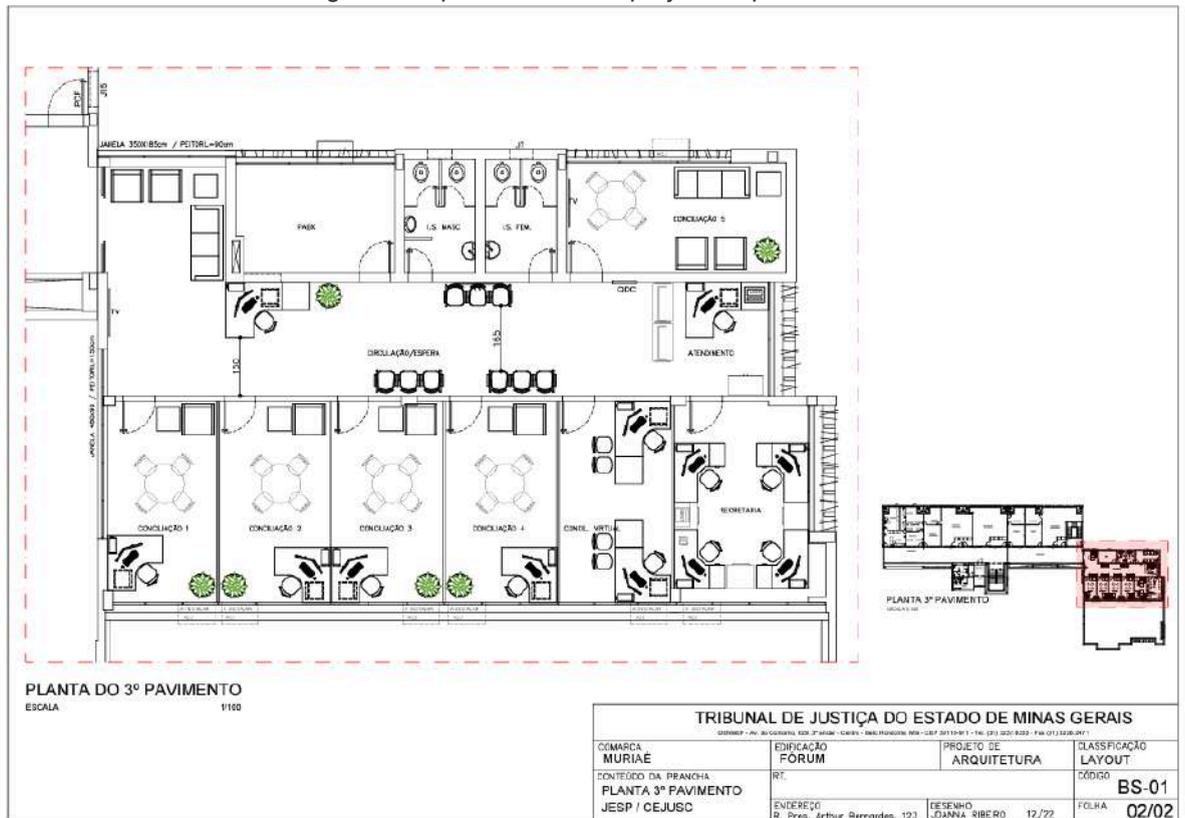


Fonte: UAILab/TJMG³³³

O projeto de intervenção arquitetônica elaborado pela equipe de engenharia do TJMG abaixo detalha a configuração espacial que foi projetada para o terceiro pavimento do fórum da comarca de Muriaé. O projeto foi elaborado considerando a necessidade de um ambiente que transmitisse conforto e segurança, elementos essenciais para o êxito nas mediações e conciliações realizadas no CEJUSC.

³³³ BRASIL. Tribunal de Justiça do Estado de Minas Gerais. Processo n. 0510187-48.2022.8.13.0439. Disponível em: https://sip.tjmg.jus.br/sip/login.php?sigla_orgao_sistema=TJMG&sigla_sistema=SEI&infra_url=L3NlaS8= (acesso interno). Acesso em: 30 jun. 2024.

Figura 30 - planta baixa do projeto arquitetônico



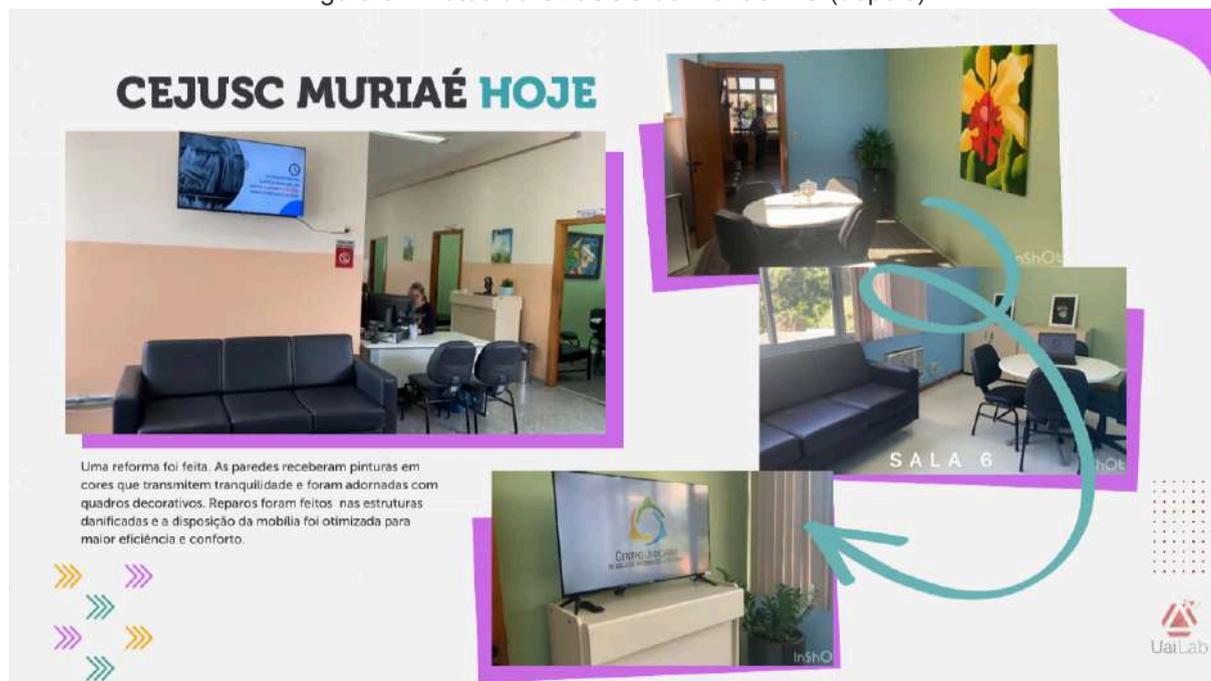
Fonte: UAILab/TJMG³³⁴

Como se observa, a planta do terceiro pavimento ilustra um layout cuidadosamente planejado, onde cada sala e espaço comum foi desenhado para maximizar a interação positiva entre os envolvidos. O espaço foi dividido em salas de mediação, espaços de espera confortáveis e áreas de apoio administrativo. O corredor principal permite fácil circulação e acesso a todas as salas, garantindo a funcionalidade do espaço. A área de recepção foi posicionada de forma estratégica para receber os usuários de maneira eficiente e acolhedora, reforçando a imagem de um ambiente preparado para lidar com os conflitos de maneira consensual e amigável.

³³⁴ BRASIL. Tribunal de Justiça do Estado de Minas Gerais. Processo n. 0510187-48.2022.8.13.0439. Disponível em: https://sip.tjmg.jus.br/sip/login.php?sigla_orgao_sistema=TJMG&sigla_sistema=SEI&infra_url=L3NlaS8= (acesso interno). Acesso em: 30 jun. 2024.

As salas de mediação foram projetadas com mobiliário ergonômico e decoração suave, proporcionando um ambiente tranquilo e propício para as negociações. Além disso, foram incluídas áreas de convivência com plantas e elementos naturais para criar uma atmosfera de calma e acolhimento.

Figura 31 - fotos do CEJUSC de Muriaé/MG (depois)



Fonte: UAILab/TJMG³³⁵

Após a implementação do projeto arquitetônico "CEJUSC Acolhe", a transformação foi evidente. As novas fotos revelam um espaço revitalizado, com uma atenção especial ao conforto e bem-estar dos usuários. As áreas de espera foram equipadas com sofás confortáveis em tons neutros, criando uma atmosfera acolhedora. A inclusão de televisores nas paredes objetivou melhorar a experiência do usuário na sala de espera, fornecendo informações relevantes, especialmente o vídeo abordado no item 4.2. Elementos decorativos, como quadros coloridos e plantas, foram adicionados para tornar o ambiente mais convidativo.

³³⁵ BRASIL. Tribunal de Justiça do Estado de Minas Gerais. Processo n. 0510187-48.2022.8.13.0439. Disponível em: https://sip.tjmg.jus.br/sip/login.php?sigla_orgao_sistema=TJMG&sigla_sistema=SEI&infra_url=L3NlaS8= (acesso interno). Acesso em: 30 jun. 2024.

As salas de mediação receberam uma decoração que combina funcionalidade e conforto, com mesas e cadeiras adequadas para acomodar as partes com conforto. A decoração com cores suaves e elementos naturais buscou criar uma atmosfera de calma e tranquilidade, essencial para a resolução de conflitos.

A implementação dos protótipos foi acompanhada de uma análise quantitativa e qualitativa dos resultados atingidos, comparando os dados pré e pós-protótipo, conforme foi analisado no capítulo 4 e Apêndice B.

A propósito da importância do ambiente para a solução consensual de conflitos, Bacellar explica:

Após conhecer em variados países (Canadá, Estados Unidos, Costa Rica, Equador, Argentina, Paraguai, Peru, dentre outros) os ambientes formais e informais destinados à resolução de conflitos, dentro e fora do sistema judiciário, percebeu-se haver preocupação dos organizadores de Centros e Câmaras com a adequação do local de acordo com as peculiaridades das partes. Não significa dizer que nesses países os ambientes são mais adequados do que os existentes no Brasil. Alguns efetivamente são, e em todos se manifesta uma preocupação com o aspecto ambiental. Em um trabalho comparativo realizado por alunos de um grupo de extensão e estudos coordenado pelo autor, na qualidade de professor da PUC-PR, em São José dos Pinhais, no ano de 1998, foi possível perceber que as condições físicas dos órgãos do Poder Judiciário, no Brasil, em regra são inadequadas ao bom atendimento dos destinatários finais (jurisdicionados). Setores de engenharia dos tribunais, na época, tinham projetos padronizados de mobiliário, de adequação dos espaços, que consideravam o número de servidores e equipamentos necessários para o serviço judiciário. Cor, luz, posição das pessoas, forma de comunicação, sala de espera, conforto, ambientação musical, entretenimento, ventilação, dentre outros, são instrumentos desprezados em muitos projetos, mas que podem ser um fator de colaboração na resolução dos conflitos, auxiliar no resgate do necessário equilíbrio por parte dos contendores, além de serem fatores que transmitem respeito para com os jurisdicionados. Desde 1997, o autor tem aplicado modificações ambientais que começaram nos Juizados Especiais de Curitiba, com a cor verde, móveis em madeira clara, luz e ventilação. A experiência foi tratada pela imprensa brasileira como “Tribunal Zen”. As cores já são estudadas na arquitetura, na educação e no esporte, dentre outras áreas, e ainda não havia estudos na área da resolução de conflitos, nos tribunais, em Câmaras de Mediação brasileiras; foi isso que motivou a experiência. De acordo com a reportagem, a experiência da justiça new age, em três anos, propiciou o aumento significativo nos índices de conciliações, que

subiram de 60% para 80%. Além disso, a aplicação tem tido tanto sucesso que mesmo a parte perdedora invariavelmente acaba agradecendo (Revista Seleções, set. 2001). Foram muitas as situações gratificantes que decorreram desse estudo, e em todas as respostas os jurisdicionados mostravam avaliar os serviços judiciários na sua integralidade, e não só no resultado final da demanda. Registravam perceber respeito no atendimento, na linguagem clara e acessível, na comunicação do tempo de espera e na condução das sessões e audiências. A arquitetura judiciária, portanto, deve ser pensada pelas relações sociais estabelecidas no âmbito da justiça, sejam elas dentro de uma sala de audiência, no colegiado de um tribunal, nas consultas de advogados e na busca por informações feita pelo público.

Como se pode observar, a metodologia aplicada, *design thinking*, foi estruturada com etapas claras e cronograma bem definido, permitindo uma identificação detalhada dos problemas e a geração de soluções pertinentes. A abordagem incentivou a criatividade dos participantes, com ideias que contemplaram a diversidade de perspectivas, contribuindo para as soluções propostas. Os resultados alcançados, com a implementação das ideias concebidas durante a oficina, demonstraram a eficácia da metodologia em gerar soluções aplicáveis e de impacto positivo.

APÊNDICE B - ANÁLISE DE DADOS DE PRODUTIVIDADE DO CEJUSC DE MURIAÉ

No presente apêndice, serão analisados os dados coletados pelo CEJUSC de Muriaé/MG referentes à produtividade. A análise se inicia com o estudo dos dados de 2023. Na sequência, são analisados os dados de 2024, concluindo-se com uma comparação entre os dois anos. A metodologia utilizada na pesquisa de dados do Centro Judiciário de Solução de Conflitos e Cidadania (CEJUSC) de Muriaé foi a metodologia descritiva quantitativa.

A análise dos dados, bem como os gráficos, foram gerados a partir de análise realizada pela cientista de dados Viviane da Silva Queiroz Callazans, integrante da equipe que participou do projeto e da oficina de *design sprint*, servidora do TJMG e integrante do UAILab. A metodologia de análise de dados utilizada envolveu a ferramenta ChatGPT³³⁶, com o uso das extensões Wimsical³³⁷ e Atlas.TI³³⁸, através do uso de prompts³³⁹ específicos em “linguagem Python”³⁴⁰, o qual utiliza, para fins específicos de análise de dados, a “biblioteca Pandas”³⁴¹.

³³⁶ Disponível em: <https://chatgpt.com/>. Acesso em 29 jun. 2024.

³³⁷ Disponível em: <https://chatgpt.com/g/g-vl2kaiM9N-whimsical-diagrams>. Acesso em 29 jun. 2024.

³³⁸ Disponível em: <https://chatgpt.com/g/g-HvxQJhOPS-atlas-ti-research-assistant>.

³³⁹ “A engenharia de prompt refere-se ao processo iterativo de elaboração de instruções ou prompts, que guiam os grandes modelos de linguagem como o ChatGPT – também conhecidos como LLMs (do inglês, large language models) – a produzirem respostas mais úteis e precisas, alinhadas com a intenção do usuário. Os LLMs são extremamente flexíveis e polivalentes, com infinitas tarefas que podem ser realizadas adequadamente pelo mesmo LLM genérico. Assim, o controle fino do que será produzido pelo LLM pode ser realizado, sem necessidade de conhecimento especializado em IA, diretamente pelo usuário final, que redige os comandos em português, em um processo de refinamento progressivo de seus prompts, retroalimentado por resultados intermediários de experimentação em diálogo com o LLM, para descobrir abordagens que geram resultados mais satisfatórios.” (in BRASIL. Tribunal de Contas da União. ChatTCU: Inteligência Artificial como assistente do auditor. Revista do Tribunal de Contas da União, Brasília, ano 55, n. 153, p. 19-44, jan./jun. 2024. Disponível em: <https://www.tcu.gov.br>. Acesso em: 29 jun. 2024. p. 22)

³⁴⁰ Os prompts utilizados estão disponíveis no arquivo acessível através do link: <https://docs.google.com/document/d/1fMVbt5Lq828HnHTJwBMGI6hds4iu9Of/edit?usp=sharing&ouid=114703064960621176877&rtpof=true&sd=true>. Acesso em 29 jun. 2024.

³⁴¹ “Python é uma ótima linguagem para fazer análise de dados, principalmente por causa do fantástico ecossistema de pacotes Python centrados em dados. Pandas é um desses pacotes e facilita muito a importação e análise de dados. Pandas é uma biblioteca de código aberto licenciada por BSD que fornece estruturas de dados e ferramentas de análise de dados de alto desempenho e fáceis de usar para a linguagem de programação Python.” (tradução nossa). Texto no original: “Python is a great language for doing data analysis, primarily because of the fantastic ecosystem of data-centric Python packages. Pandas is one of those packages, and makes importing and analyzing data much easier. Pandas is an open source, BSD licensed library that provides high-performance, easy-to-use data structures and data analysis tools for the Python programming language.” (ENACHE, Maria Cristina. Data Analysis with Pandas. Annals of “Dunarea de Jos” University of Galati, Fascicle I

Os dados para análise foram obtidos a partir de um banco de dados armazenados em formato de planilha do Excel, preenchido manualmente pelo colaborador Lucas de Paula Coelho, citado no tópico anterior, integrante da equipe de *design* sprint que desenvolveu o projeto. A referida planilha contém várias abas sobre a produtividade do CEJUSC, nos anos de 2023 e 2024. A planilha foi estruturada em colunas e linhas para coletar os seguintes dados: data, número do processo, classificação "pré-processual/processual", requerente requerido, resultado e existência de proposta de acordo pelo requerido ("com acordo", "com proposta de acordo" e "sem acordo").

Em relação aos dados de 2023, ao todo a aba respectiva apresenta 1.423 linhas. O período abrangido pelos dados coletados em relação ao ano de 2023 vai de 25 de maio a 29 de setembro de 2023, assim distribuídos:

Gráfico 37 - Distribuição de registros processuais e pré-processuais em 2023



Fonte: UAILab/TJMG³⁴²

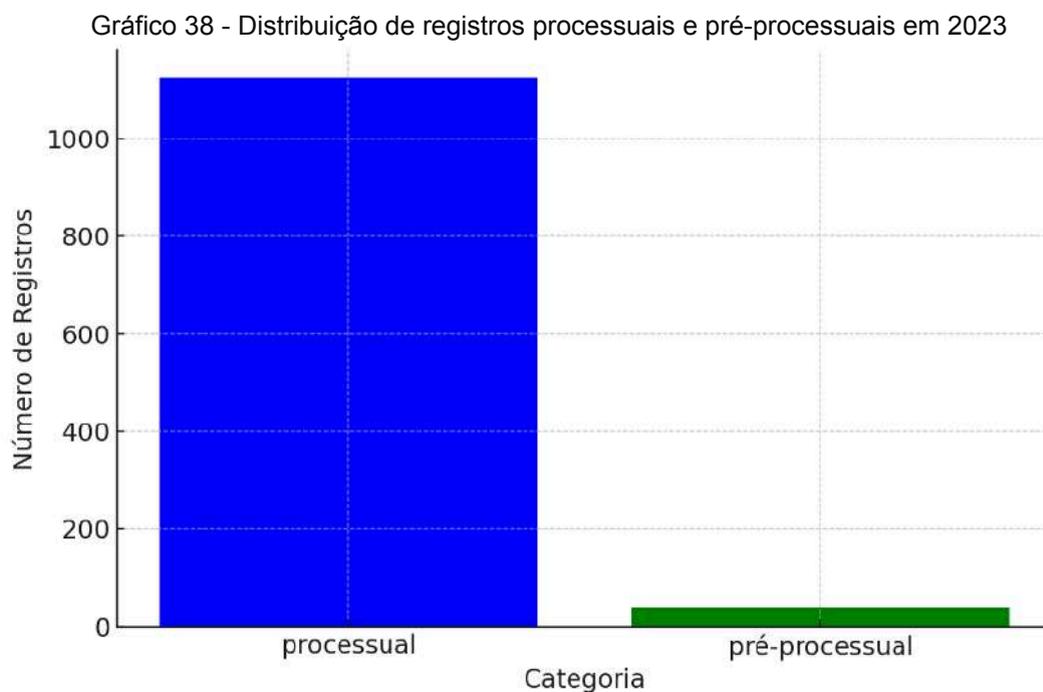
A análise deste gráfico nos permite aferir que julho é o mês com o maior

Economics and Applied Informatics, v. 25, n. 2, p. 70-74, jul. 2019. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/337861708_Data_Analysis_with_Pandas. Acesso em: 29 jun. 2024. p. 72)

³⁴² BRASIL. Tribunal de Justiça do Estado de Minas Gerais. Processo n. 0510187-48.2022.8.13.0439. Disponível em: https://sip.tjmg.jus.br/sip/login.php?sigla_orgao_sistema=TJMG&sigla_sistema=SEI&infra_url=L3NlaS8= (acesso interno). Acesso em: 30 jun. 2024.

número de registros, com 346 registros, seguido por agosto, com 319 registros, e setembro, com 215 registros. Maio aparece como o mês com o menor número de registros, o que se justifica em razão de a coleta de dados, neste mês, ter se iniciado no dia 25.

A distribuição de registros entre processual e pré-processual, para o ano de 2023, demonstra que o número de registros processuais é maior do que o registro de feitos pré-processuais. Ao todo, entre os meses de maio e setembro, foram identificados 1.125 “Processual” e 41 registros “Pré-Processual”, como demonstrado no gráfico a seguir. Além disso, foram encontrados 304 registros não classificados ou com dados ausentes, os quais foram desconsiderados da análise.

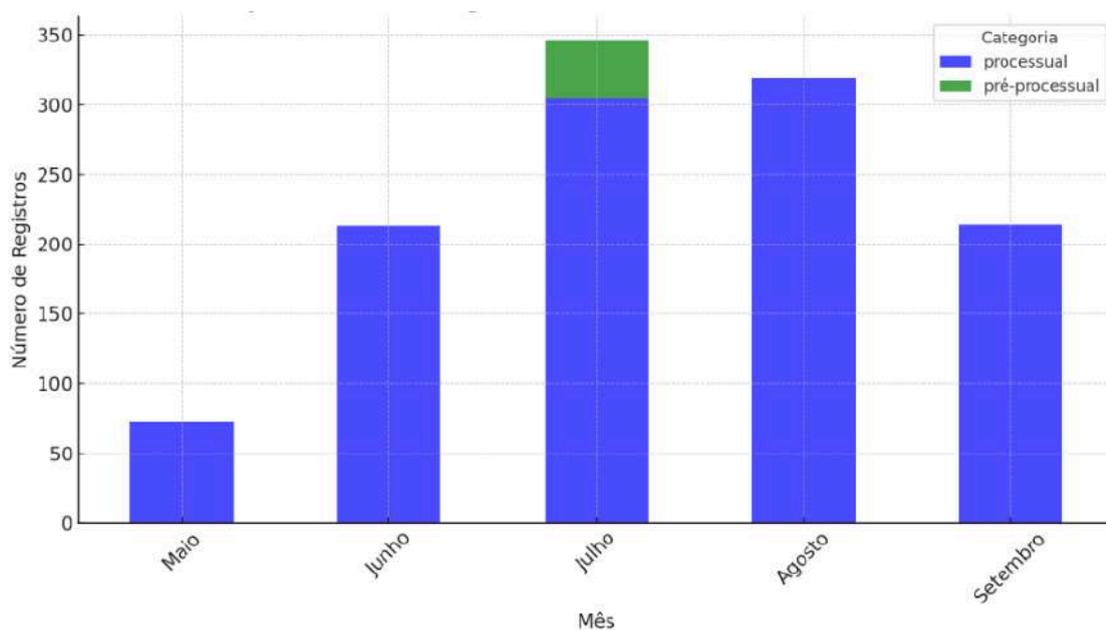


Fonte: UAILab/TJMG³⁴³

Comparando-se a distribuição mensal dos registros classificados como processuais e pré-processuais para cada mês de 2023, desconsiderando os registros ausentes, tem-se os seguintes indicadores:

Gráfico 39 - Distribuição de registros processuais e pré-processuais em 2023

³⁴³ BRASIL. Tribunal de Justiça do Estado de Minas Gerais. Processo n. 0510187-48.2022.8.13.0439. Disponível em: https://sip.tjmg.jus.br/sip/login.php?sigla_orgao_sistema=TJMG&sigla_sistema=SEI&infra_url=L3NlaS8= (acesso interno). Acesso em: 30 jun. 2024.

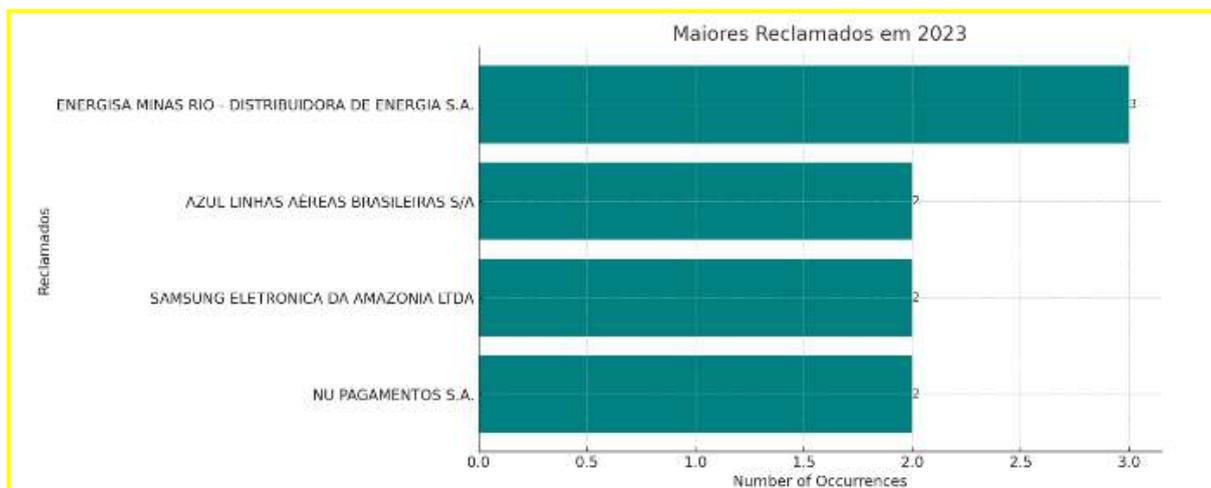


Fonte: UAILab/TJMG³⁴⁴

Na análise dos dados representativos das partes requeridas com maior frequência no ano de 2023, excluindo os registros que não continham informação e também aqueles com apenas um registro, tem-se os seguintes indicadores:

Gráfico 40 - maiores reclamados em 2023

³⁴⁴ BRASIL. Tribunal de Justiça do Estado de Minas Gerais. Processo n. 0510187-48.2022.8.13.0439. Disponível em: https://sip.tjmg.jus.br/sip/login.php?sigla_orgao_sistema=TJMG&sigla_sistema=SEI&infra_url=L3NlaS8= (acesso interno). Acesso em: 30 jun. 2024.

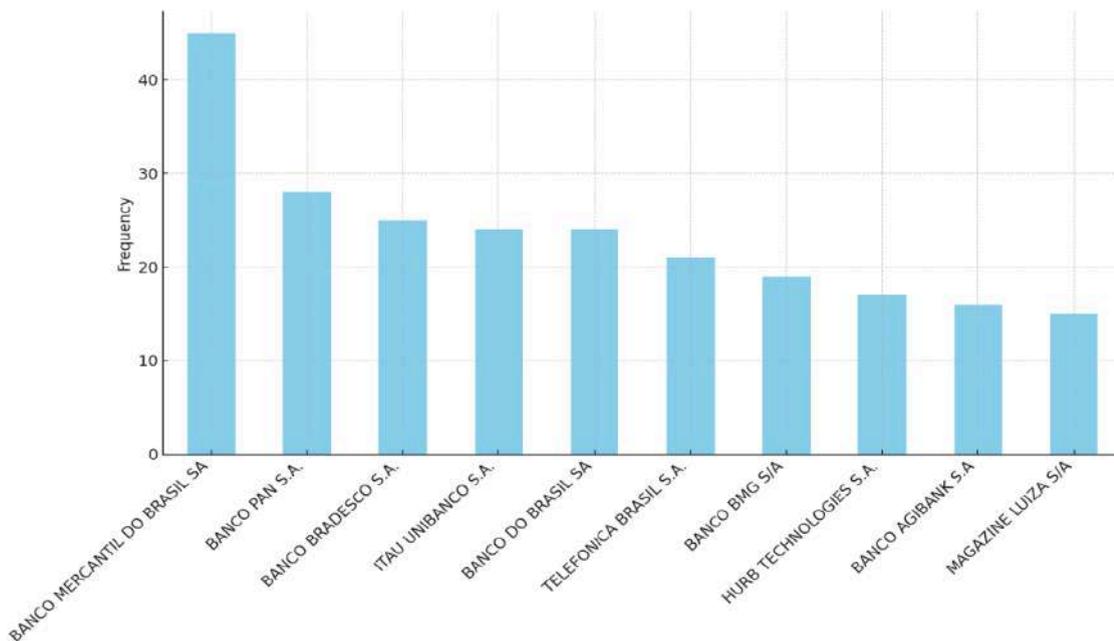


Fonte: UAILab/TJMG³⁴⁵

Entre os 1.474 registros referentes a requeridos que não ofereceram proposta de acordo, 1.393 aparecem sem descrição, seja como uma célula vazia, "----", seja em razão de as células estarem preenchidas com valores nulos. Assim, desconsideradas essas anomalias, existem 99 registros válidos, que informam os seguintes indicadores:

Gráfico 41 - Maiores litigantes em 2023

³⁴⁵ BRASIL. Tribunal de Justiça do Estado de Minas Gerais. Processo n. 0510187-48.2022.8.13.0439. Disponível em: https://sip.tjmg.jus.br/sip/login.php?sigla_orgao_sistema=TJMG&sigla_sistema=SEI&infra_url=L3NlaS8= (acesso interno). Acesso em: 30 jun. 2024.

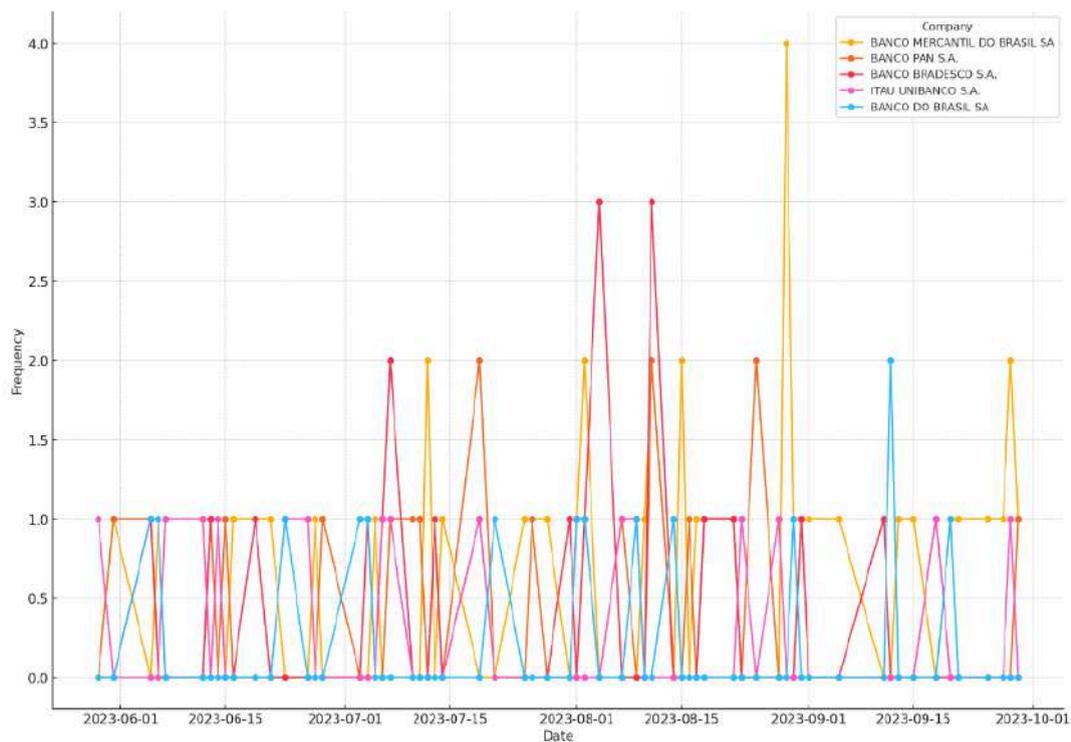


Fonte: UAILab/TJMG³⁴⁶

A seguir, o gráfico de série temporal mostra a frequência das principais pessoas jurídicas na coluna "RECLAMADOS SEM PROPOSTA" ao longo do tempo. O gráfico a seguir mostra a frequência com que essas empresas aparecem em datas diferentes:

Gráfico 42 - Distribuição de feitos dos maiores litigantes em 2023

³⁴⁶ BRASIL. Tribunal de Justiça do Estado de Minas Gerais. Processo n. 0510187-48.2022.8.13.0439. Disponível em: https://sip.tjmg.jus.br/sip/login.php?sigla_orgao_sistema=TJMG&sigla_sistema=SEI&infra_url=L3NlaS8= (acesso interno). Acesso em: 30 jun. 2024.



Fonte: UAILab/TJMG³⁴⁷

Em relação ao ano de de 2024, os dados foram extraídos a partir de uma aba específica denominada “2024”. Nela, é possível aferir as colunas que seguem abaixo:

Figura 32 - Nomes das colunas referente à aba “2024”

³⁴⁷ BRASIL. Tribunal de Justiça do Estado de Minas Gerais. Processo n. 0510187-48.2022.8.13.0439. Disponível em: https://sip.tjmg.jus.br/sip/login.php?sigla_orgao_sistema=TJMG&sigla_sistema=SEI&infra_url=L3NlaS8= (acesso interno). Acesso em: 30 jun. 2024.

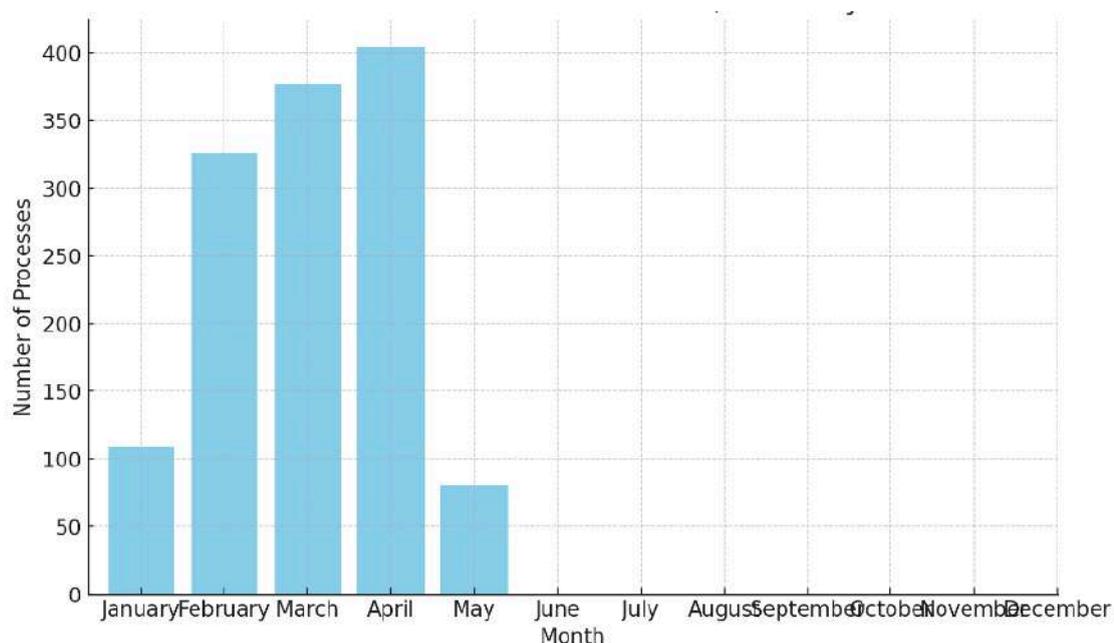


Fonte: UAILab/TJMG³⁴⁸

O recorte temporal de análise de dados referente ao ano de 2024 inicia-se em 05 de janeiro de 2024 e termina em 05 de maio de 2024. O objetivo dessa análise é avaliar a distribuição dos registros de casos ao longo do tempo (mês a mês) para identificar padrões, como períodos de pico ou de menor movimento. Em números precisos, a análise dos dados indica a seguinte distribuição de feitos ao longo dos meses analisados: janeiro: 109 processos, fevereiro: 326 processos, março: 377 processos, abril: 404 processos e maio: 81 processos. Esses indicadores estão demonstrados no gráfico abaixo:

Gráfico 44 - processos distribuídos no CEJUSC no ano de 2024

³⁴⁸ BRASIL. Tribunal de Justiça do Estado de Minas Gerais. Processo n. 0510187-48.2022.8.13.0439. Disponível em: https://sip.tjmg.jus.br/sip/login.php?sigla_orgao_sistema=TJMG&sigla_sistema=SEI&infra_url=L3NlaS8= (acesso interno). Acesso em: 30 jun. 2024.

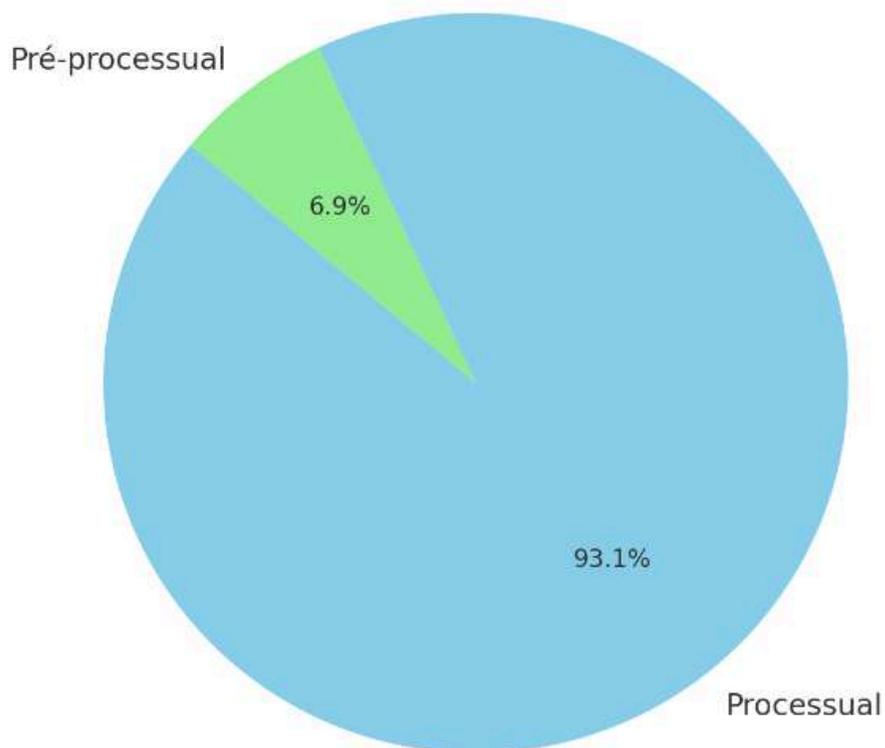


Fonte: UAILab/TJMG³⁴⁹

A fim de que seja possível aferir a eficácia das tentativas de conciliação e mediação antes e após o início formal do litígio, foi feita uma análise dos dados referentes a casos “pré-processuais” e de casos “processuais”, que indica uma distribuição de 1207 casos processuais e 90 casos pré-processuais. Na sequência, é feita uma análise gráfica desses dados, comparativamente:

Gráfico 45 - proporção de casos “pré-processuais” em relação a casos “processuais”

³⁴⁹ BRASIL. Tribunal de Justiça do Estado de Minas Gerais. Processo n. 0510187-48.2022.8.13.0439. Disponível em: https://sip.tjmg.jus.br/sip/login.php?sigla_orgao_sistema=TJMG&sigla_sistema=SEI&infra_url=L3NlaS8= (acesso interno). Acesso em: 30 jun. 2024.

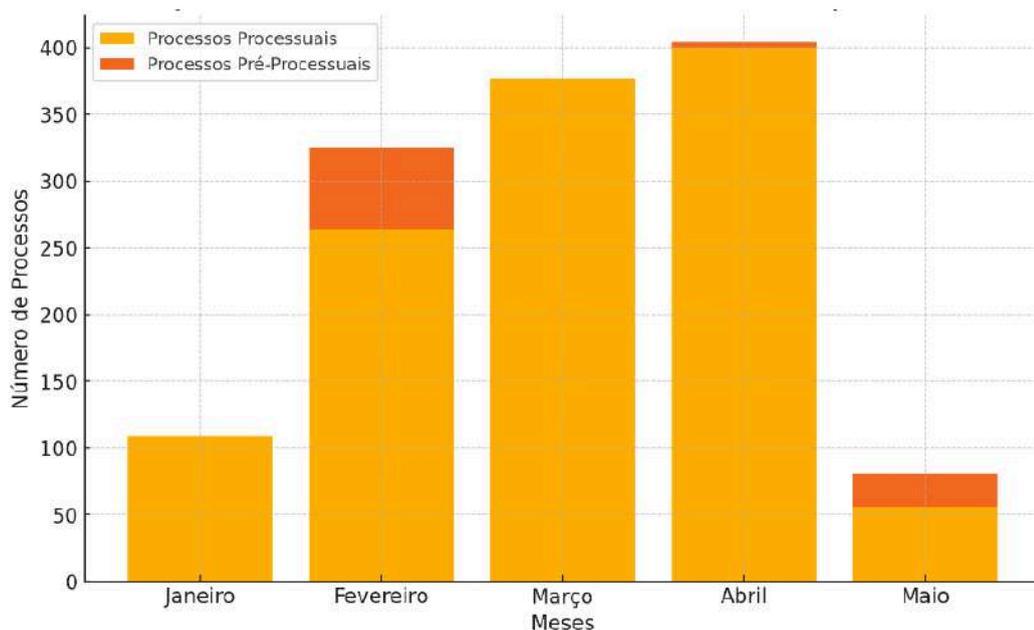


Fonte: UAILab/TJMG³⁵⁰

Na sequência, foi realizado o cruzamento dos dados dos feitos pré-processuais e processuais, com a distribuição mês a mês desses feitos ao longo de 2024. Em janeiro, observa-se um número reduzido de processos, aproximadamente 100. Já em fevereiro, há um aumento dos registros, atingindo cerca de 350 processos, dos quais uma parcela significativa é constituída por processos pré-processuais. Março e abril mantêm essa tendência, com março registrando pouco menos de 400 processos e abril atingindo o ápice com aproximadamente 400 processos.

Gráfico 46 - distribuição de registros pré-processuais e processuais em 2024

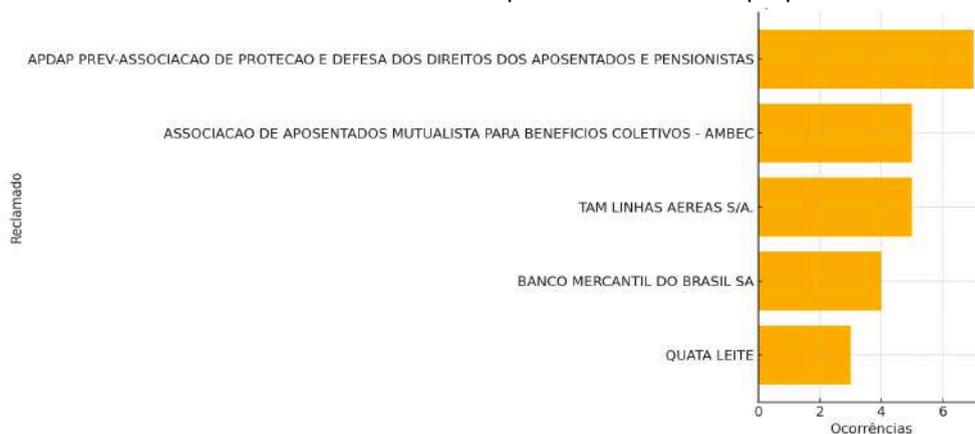
³⁵⁰ BRASIL. Tribunal de Justiça do Estado de Minas Gerais. Processo n. 0510187-48.2022.8.13.0439. Disponível em: https://sip.tjmg.jus.br/sip/login.php?sigla_orgao_sistema=TJMG&sigla_sistema=SEI&infra_url=L3NlaS8= (acesso interno). Acesso em: 30 jun. 2024.



Fonte: UAILab/TJMG³⁵¹

Ainda na análise da distribuição entre os feitos pré-processuais e processuais, o gráfico a seguir demonstra os requeridos com e sem proposta de acordo mais frequentes em 2024:

Gráfico 47 - Maiores requeridos com e sem proposta de acordo em 2024



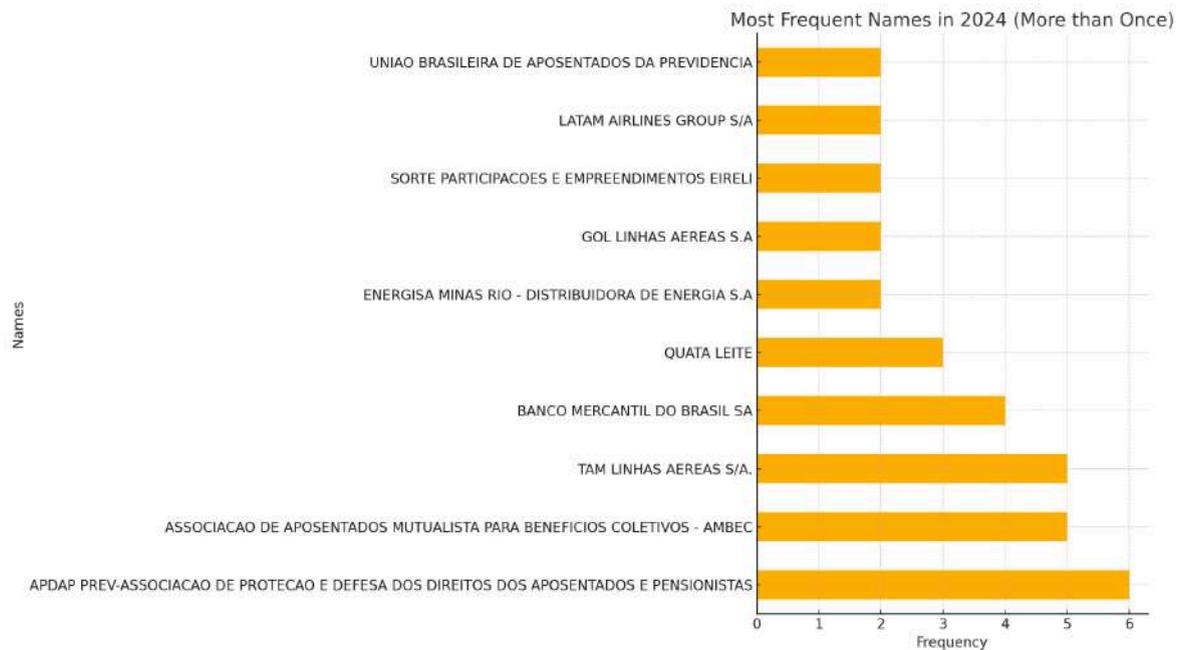
Fonte: UAILab/TJMG³⁵²

³⁵¹ BRASIL. Tribunal de Justiça do Estado de Minas Gerais. Processo n. 0510187-48.2022.8.13.0439. Disponível em: https://sip.tjmg.jus.br/sip/login.php?sigla_orgao_sistema=TJMG&sigla_sistema=SEI&infra_url=L3NlaS8= (acesso interno). Acesso em: 30 jun. 2024.

³⁵² BRASIL. Tribunal de Justiça do Estado de Minas Gerais. Processo n. 0510187-48.2022.8.13.0439. Disponível em: https://sip.tjmg.jus.br/sip/login.php?sigla_orgao_sistema=TJMG&sigla_sistema=SEI&infra_url=L3NlaS8= (acesso interno). Acesso em: 30 jun. 2024.

Ainda na análise da distribuição dos feitos pré-processuais e processuais, o gráfico de barras horizontais a seguir exibe os nomes mais frequentes na coluna “com proposta e sem acordo” para o ano de 2024, do tipo processual.

Gráfico 48 - Maiores requeridos com e sem proposta de acordo em 2024



Fonte: UAILab/TJMG³⁵³

Por fim, segue o gráfico com os requeridos que mais celebraram acordos ao longo de 2024.

Gráfico 49 - Requeridos que celebraram mais acordos em 2024

³⁵³ BRASIL. Tribunal de Justiça do Estado de Minas Gerais. Processo n. 0510187-48.2022.8.13.0439. Disponível em: https://sip.tjmg.jus.br/sip/login.php?sigla_orgao_sistema=TJMG&sigla_sistema=SEI&infra_url=L3NlaS8= (acesso interno). Acesso em: 30 jun. 2024.

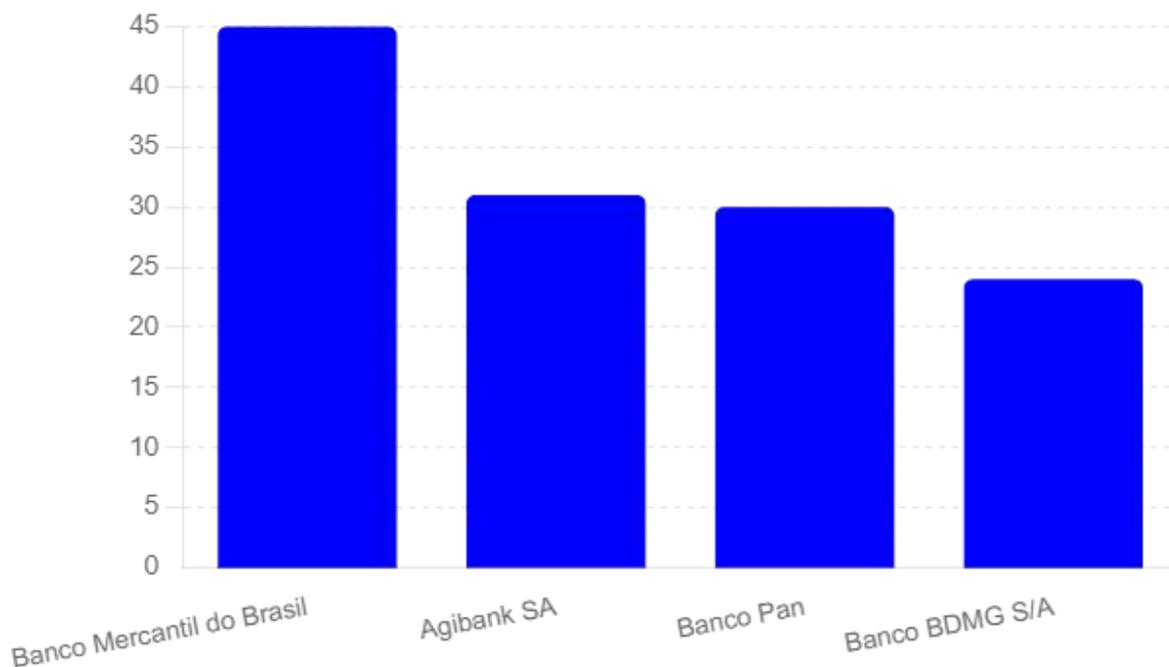


Fonte: UAILab/TJMG³⁵⁴

Considerando-se os números absolutos de toda a série histórica de coleta de dados, entre os requeridos que compareceram ao CEJUSC, os dados indicam que 395 não apresentaram proposta de acordo. Entre esses requeridos, o Banco Mercantil do Brasil se destaca com 45 registros, seguido pelos bancos Agibank S/A, com 31 registros, Banco Pan, com 30 registros, e Banco BDMG S/A, com 24 registros, conforme ilustrado no gráfico a seguir.

Gráfico 50 - Maiores reclamados sem proposta de acordo em 2024

³⁵⁴ BRASIL. Tribunal de Justiça do Estado de Minas Gerais. Processo n. 0510187-48.2022.8.13.0439. Disponível em: https://sip.tjmg.jus.br/sip/login.php?sigla_orgao_sistema=TJMG&sigla_sistema=SEI&infra_url=L3NlaS8= (acesso interno). Acesso em: 30 jun. 2024.

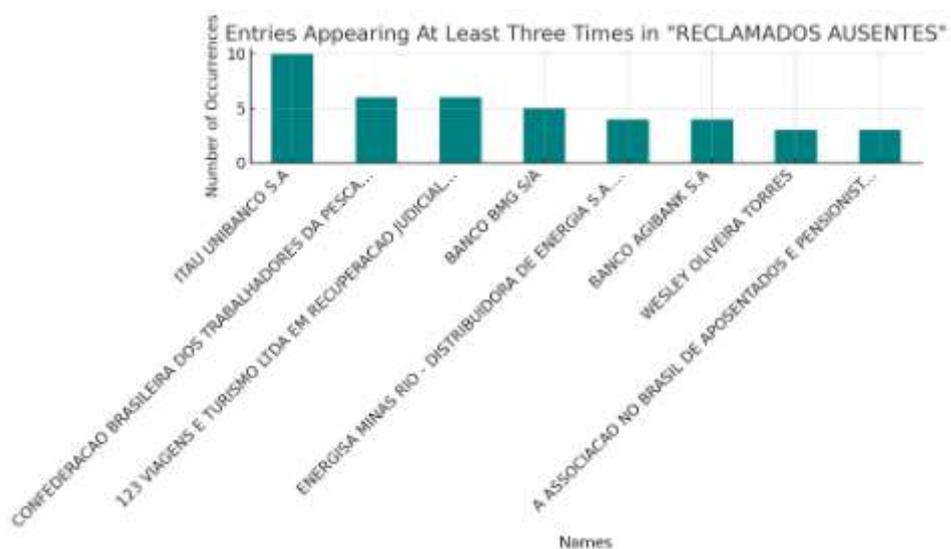


Fonte: UAILab/TJMG³⁵⁵

O gráfico a seguir mostra as entradas que aparecem pelo menos três vezes na coluna "reclamados ausentes", para o ano de 2024. A análise indica que existem 328 registros nesta coluna. Foi feita uma unificação das diferentes formas do nome "Itaú" em uma única categoria. Essas entradas são apresentadas no eixo horizontal (nomes), enquanto o número de ocorrências está no eixo vertical.

³⁵⁵ BRASIL. Tribunal de Justiça do Estado de Minas Gerais. Processo n. 0510187-48.2022.8.13.0439. Disponível em: https://sip.tjmg.jus.br/sip/login.php?sigla_orgao_sistema=TJMG&sigla_sistema=SEI&infra_url=L3NlaS8= (acesso interno). Acesso em: 30 jun. 2024.

Gráfico 51 - Maiores reclamados sem proposta de acordo em 2024



Fonte: UAILab/TJMG³⁵⁶

³⁵⁶ BRASIL. Tribunal de Justiça do Estado de Minas Gerais. Processo n. 0510187-48.2022.8.13.0439. Disponível em: https://sip.tjmg.jus.br/sip/login.php?sigla_orgao_sistema=TJMG&sigla_sistema=SEI&infra_url=L3NlaS8= (acesso interno). Acesso em: 30 jun. 2024.

REFERÊNCIAS

ALAM, S. M. Ikhtiar. Behavioral Economics: Concepts, History, and Evolution. Jahangirnagar University, 2022. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/359176852_Behavioral_Economics_Concepts_History_and_Evolution. Acesso em: 2 jul. 2024.

ALI, Farhan A. Adopting SCAMPER'S strategies to incorporate the sustainability concepts within architectural design process. In: 3rd International Conference on Architectural and Civil Engineering, 2020, p. 302-309. Disponível em: <http://doi.org/10.24086/aces2020/paper.160>. Acesso em: 30 jun. 2024.

ALKARAAN, Fadi; NORTHCOTT, Deryl. Strategic investment decision making: the influence of pre-decision control mechanisms. *Qualitative Research in Accounting & Management*, v. 4, n. 2, p. 133-150, 2007. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/227430131_Strategic_investment_decision_making_The_influence_of_pre-decision_control_mechanisms. Acesso em: 30 jun. 2024.

ALMEIDA, Fábio Portela Lopes de. A teoria dos jogos: uma fundamentação teórica dos métodos de resolução de disputa. In: AZEVEDO, André Gomma de (Org.). *Estudos em arbitragem, mediação e negociação*. Brasília: Ed. Grupos de Pesquisa, 2003. V. 2.

AMBROS, Christiano; LODETTI, Daniel. Vieses cognitivos na atividade de inteligência: conceitos, categorias e métodos de mitigação. *Revista Brasileira de Inteligência*, Brasília, n. 14, p. 9-28, dez. 2019.

AMORIM, Fernando Sérgio Tenório de. A resolução online de litígios (ODR) de baixa intensidade: perspectivas para a ordem jurídica brasileira. *Pensar*, Fortaleza, v. 22, n. 2, p. 514-539, maio/ago. 2017.

ANDRADE, Francisco Carneiro Pacheco; CARNEIRO, Davide. A inteligência artificial na resolução de conflitos em linha. *Scientia Iuridica* – Tomo LIX, 2010. n.º 3.

ANGNER, Erik; LOEWENSTEIN, George. Behavioral Economics. In: Elsevier's Handbook of the Philosophy of Science, v. 5. 2006. Disponível em: [link do documento]. Acesso em: 2 jul. 2024.

ASHCROFT, Richard E. Incentives, nudges and the burden of proof in ethical argument. *Journal of Medical Ethics*, v. 43, p. 137, 2017. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1136/medethics-2017-104198>. Acesso em: 30 jun. 2024.

AVILA, F.; BIANCHI, A. (Orgs.). Guia de Economia Comportamental e Experimental. 2ª ed., São Paulo: Editora EC, 2015.

AZEVEDO, André Gomma de (org.). Manual de Mediação Judicial. Brasília: Ministério da Justiça e Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento – PNUD, 2009. Disponível em: <http://www.mj.gov.br/reforma>. Acesso em: 25 jun. 2024.

BACELLAR, Roberto Portugal. Juizados Especiais: a nova mediação paraprocessual. São Paulo: RT, 2003.

BACELLAR, Roberto Portugal. Juizados especiais: acertos e desacertos. *Revista CEJ*, Brasília, n. 13, p. 149-161, jan./abr. 2001. Disponível em: https://bdjur.stj.jus.br/jspui/bitstream/2011/118972/juizados_especiais_acertos_bacellar.pdf. Acesso em: 7 jul. 2024.

BACELLAR, Roberto Portugal. Mediação e Arbitragem. São Paulo: Saraiva, 2012. (Coleção Saberes do Direito, 53).

BACELLAR, Roberto Portugal. O conflito e a sua fragmentação em lide decidível. In: LUNARDI, Fabrício Castagna; KOEHLER, Frederico Augusto Leopoldino; FERRAZ, Taís Schilling (org.). Tratamento da Litigiosidade Brasileira: diagnósticos, abordagens e casos de sucesso. Brasília: Enfam, 2023. p. 121-138.

BADAMPUDI, Deepika; WOHLIN, Claes; PETERSEN, Kai. Experiences from using snowballing and database searches in systematic literature studies. In: Proceedings 19th International Conference on Evaluation and Assessment in Software Engineering (EASE 2015), Nanjing, China, April 2015. ACM Press, 2015. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1145/2745802.2745818>. Acesso em: 2 jul. 2024.

BANFIELD, R., LOMBARDO, C. T., & WAX, T. (2015). Design Sprint: A Practical Guidebook for Building Great Digital Products. O'Reilly Media.

BAR-GILL, Oren; COHEN, Alma. How to communicate the nudge: a real-world policy experiment. Harvard John M. Olin Center for Law, Economics, and Business, Discussion Paper No. 1067, 2021. Disponível em: <https://ssrn.com/abstract=3896004>. Acesso em: 30 jun. 2024.

BAZERMAN, Max Hal; MOORE, D. A. *Processo decisório*. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

BEAZLEY, David. Data Processing with Pandas. ;login:, v. 37, n. 6, p. 76-81, dez. 2012. Disponível em: https://www.usenix.org/system/files/login/articles/12dec_login_data_processing.pdf. Acesso em: 29 jun. 2024.

BERATŠOVÁ, Adriana; KRCHOVÁ, Kristína; GAŽOVÁ, Nikola; JIRÁSEK, Michal. Framing and Bias: A Literature Review of Recent Findings. Central European Journal of Management, 18 jun. 2018. Disponível em: <https://consensus.app/papers/framing-bias-literature-review-recent-findings-berat%C5%A1ov%C3%A1/230f79cbd5d255d39b88e93f92205fee/>. Acesso em: 2 jul. 2024.

BERGER-WALLISER, Gerlinde; BARTON, Thomas D.; HAAPIO, Helena. From visualization to legal design: a collaborative and creative process. American Business Law Journal, v. 54, n. 2, p. 347-392, 2017. Disponível em: https://scholarlycommons.law.cwsl.edu/fs?utm_source=scholarlycommons.law.cwsl.edu%2Ffs%2F303&utm_medium=PDF&utm_campaign=PDFCoverPages. Acesso em: 30 jun. 2024.

BHUIYAN, Md Momen; HORNING, Michael; LEE, Sang Won; MITRA, Tanushree. NudgeCred: Supporting news credibility assessment on social media through nudges. Proceedings of the ACM on Human-Computer Interaction, v. 5, n. CSCW2,

Artigo 427, out. 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1145/3479571>. Acesso em: 30 jun. 2024.

BOGDANCHIKOV, A.; ZHAPAROV, M.; SULIYEV, R. Python to learn programming. Journal of Physics: Conference Series, v. 423, n. 1, p. 012027, 2013. Disponível em: <https://doi.org/10.1088/1742-6596/423/1/012027>. Acesso em: 29 jun. 2024.

BRAGA NETO, Adolfo. Reflexões sobre os Métodos de Resolução de Conflitos: A Mediação e a Justiça no contexto atual brasileiro. Id on Line Revista de Psicologia, v. 16, n. 62, p. 103-115, ago. 2022. Disponível em: <http://idonline.emnuvens.com.br/id>. Acesso em: 25 jun. 2024.

BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. Departamento de pesquisas judiciárias. Justiça em números 2021. Brasília, DF, 2021.

BRASIL. CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (CNJ). Resolução nº 125, de 9 de setembro de 2010. Dispõe sobre a Política Judiciária Nacional de tratamento adequado dos conflitos de interesses no âmbito do Poder Judiciário e dá outras providências. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/156> Acesso aos 04 mar. 2023.

BRASIL. Lei n.º 13.105, de 16 de março de 2015. Código de Processo Civil. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/lei/l13105.htm. Acesso em: 6 jul. 2024.

BRASIL. Lei n.º 13.140, de 26 de junho de 2015. Dispõe sobre a mediação entre particulares como meio de solução de controvérsias e sobre a autocomposição de conflitos no âmbito da administração pública. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/lei/l13140.htm. Acesso em: 6 jul. 2024.

BRASIL. Resolução nº 325 de 29 de junho de 2020. Dispõe sobre a Estratégia Nacional do Poder Judiciário 2021-2026 e dá outras providências. Diário da Justiça Eletrônico, CNJ, nº 201, p. 2-10, 30 jun. 2020. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/3365>. Acesso em: 2 jul. 2024.

BRASIL. CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (CNJ). Resolução Nº 370 de 28 de janeiro de 2021. Estabelece a Estratégia Nacional de Tecnologia da Informação e Comunicação do Poder Judiciário (ENTIC-JUD). Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/3706>>. Acesso em 02 nov. 2022.

BRASIL. CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (CNJ). Resolução nº 385 de 06 de abril de 2021. Dispõe sobre a criação dos “Núcleos de Justiça 4.0” e dá outras providências. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/3843>>. Acesso aos 10 out. 2023.

BRASIL. CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (CNJ). Resolução nº 395, de 7 de junho de 2021. Institui a Política de Gestão da Inovação no âmbito do Poder Judiciário. Disponível em: <file:///C:/Users/Tribunal/Downloads/Resolucao%20395%20CNJ.pdf>. Acesso em 02 nov. 2022.

BRASIL. CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (CNJ). PROGRAMA DAS NAÇÕES UNIDAS PARA O DESENVOLVIMENTO. Pesquisa sobre a Percepção e Avaliação do Poder Judiciário Brasileiro. Brasília: CNJ, 2023. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2023/04/relatorio-pesquisa-percepcao-e-avaliacao-do-pjb.pdf>> Acesso aos 31 mai. 2023.

BRASIL. Lei nº 13.105, de 16 de março de 2015. Código de Processo Civil. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/lei/l13105.htm> Acesso aos 04 mar. 2023.

Aqui está a referência formatada conforme as normas da ABNT padrão ENFAM para a portaria carregada:

BRASIL. Portaria nº 91 de 03 de abril de 2023. Regulamenta a XIV Edição do Prêmio Conciliar é Legal e a XVIII Semana Nacional da Conciliação, no ano de 2023. *Diário da Justiça Eletrônico*, CNJ, nº 71, p. 17-24, 12 abr. 2023.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. ChatTCU: Inteligência Artificial como assistente do auditor. Revista do Tribunal de Contas da União, Brasília, ano 55, n. 153, p. 19-44, jan./jun. 2024. Disponível em: <https://www.tcu.gov.br>. Acesso em: 29 jun. 2024.

BRASIL. Tribunal de Justiça do Estado de Minas Gerais. Processo n. 0510187-48.2022.8.13.0439. Disponível em: https://sip.tjmg.jus.br/sip/login.php?sigla_orgao_sistema=TJMG&sigla_sistema=SEI&infra_url=L3NlaS8= (acesso interno). Acesso em: 30 jun. 2024.

BRESSOUD, Etienne. Aplicando insights comportamentais e nudge em políticas públicas. Apresentação em PowerPoint. BVA Nudge Unit, novembro de 2018. Disponível em: <http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/3652>. Acesso em: 2 jul. 2024.

BRITO FILHO, Wladimir Soares; JARDIM, Eduardo Marcial Ferreira. O Fisco como arquiteto de escolhas: heurísticas, vieses e extrafiscalidade. Revista Tributária e de Finanças Públicas, São Paulo, v. 148, 2021.

BROWN, Tim. Design Thinking: Edição Comemorativa 10 Anos. Alta Books, 2021.

BRUGUÉ, Daniel Tarragó Quim; CARDOSO JR., José Celso. A Administração Pública Deliberativa: inteligência artificial e inovação institucional a serviço do público. Rio de Janeiro: 2015. IPEA.

BYRNE, Michael D.; BOVAIR, Susan. A Working Memory Model of a Common Procedural Error. *Cognitive Science*, Pittsburgh, v. 21, n. 1, p. 31-61, 1997. DOI: 10.1207/s15516709cog2101_2. Disponível em: http://crossmark.crossref.org/dialog/?doi=10.1207%2Fs15516709cog2101_2&domain=pdf&date_stamp=2010-02-11. Acesso em: 20 jun. 2024.

CÂMARA, Alexandre Freitas. O novo processo civil brasileiro. São Paulo: Atlas, 2017.

CAMPOS, Adriana Pereira; SOUZA, Alexandre de Oliveira Bazilio de. A Conciliação e os Meios Alternativos de Solução de Conflitos no Império Brasileiro. *Revista Dados*, Rio de Janeiro, v. 59, n. 1, p. 271-298, 2016. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/00115258201677>. Acesso em: 25 jun. 2024.

CAMPOS FILHO, Antonio Claret. Aplicando insights comportamentais para o aprimoramento de políticas públicas: a ferramenta SIMPLES MENTE. Brasília: Enap, 2020. 36 p. (Cadernos Enap, 68).

CAPPELLETTI, Mauro; GARTH, Bryant. Acesso à Justiça. Tradução: Ellen Gracie Northfleet. Porto Alegre: Fabris, 2002.

CARTWRIGHT, Edward. *Behavioral Economics*. 2. ed. New York: Routledge, 2014. Disponível em: <https://www.routledge.com/cw/cartwright>. Acesso em: 2 jul. 2024.

CESAR, Ana Maria Roux Valentini Coelho; PEREZ, Gilberto; GAMA, Ana Paula Bernardino Matis; SEGATELLI, Alessandra; SILVA, Valderio Matias da; PILNIK, Lemuel Simis. Arquitetura da escolha: aplicação de *nudges* no contexto de utilização do microcrédito. In: ENCONTRO DA ANPAD, 44., 2020, on-line. Anais [...]. Rio de Janeiro: ANPAD, 2020. Disponível em: <https://arquivo.anpad.org.br>. Acesso em: 18 jun. 2024.

CHERRY, K. Heuristics: How Mental Shortcuts Shape Our Thinking and Decisions. Verywell Mind, 2019. Disponível em: <https://www.verywellmind.com/what-is-a-heuristic-2795235>. Acesso em: 19 jun. 2024.

COATS, Jennifer; BAJTELSMIT, Vickie. Optimism, Overconfidence, and Insurance Decisions. *Financial Services Review*, v. 29, p. 1-28, 2021. Disponível em: [link do artigo, se disponível]. Acesso em: 2 jul. 2024.

COELHO CESAR, Ana Maria Roux Valentini; PEREZ, Gilberto; GAMAS, Ana Paula Bernardino Matis; SEGATELLI, Alessandra; DA SILVA, Valderio Matias; PILNIK, Lemuel Simis. Arquitetura da escolha: Aplicação de *nudges* no contexto de utilização do microcrédito. In: ENCONTRO DA ANPAD, 44., 2020, Online. Anais [...]. São Paulo: ANPAD, 2020. Disponível em: https://www.anpad.org.br/evento?evento=EnANPAD2020&cod_edi=3177. Acesso em: 16 jun. 2024.

COHEN, Taya R. Moral emotions & unethical bargaining: The differential effects of empathy and perspective taking in deterring deceitful negotiation. *Journal of Business Ethics*, v. 94, p. 569-579, 2010. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1007/s10551-009-0338-z>. Acesso em: 23 jun. 2024.

CONLY, Sarah. *Against Autonomy: Justifying Coercive Paternalism*. Cambridge: Cambridge University Press, 2012.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. Manual de Mediação Judicial. Organização: André Gomma de Azevedo. 6ª ed. Brasília: CNJ, 2016. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/programas-e-acoes/conciliacao-e-mediacao/conciliacao/manual-de-mediacao-judicial/>. Acesso em: 25 jun. 2024.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. Movimento pela Conciliação. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/programas-e-acoes/conciliacao-e-mediacao/movimento-pela-conciliacao/>. Acesso em: 26 jun. 2024.

CORREA, A. L.; AMES, M. C. F. D. C.; ZAPPELLINI, M. B. Políticas *nudges* no contexto da COVID-19: uma ação necessária ou dilema ético?*. Revista de Administração Contemporânea, v. 26, n. 5, 2022. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rac/a/SwPBSsdwwhcLLSkWWWhWP7GB/?lang=pt>. Acesso em: 23 jun. 2024.

CURLEY, Shawn P.; YATES, J. Frank; ABRAMS, Richard A. Psychological sources of ambiguity avoidance. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, v. 38, p. 230-256, 1986. Disponível em: <https://deepblue.lib.umich.edu/bitstream/handle/2027.42/26026/0000098.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 23 jun. 2024.

CURRY, Oliver. Bounding rationality to the world. *Human Nature Review*, v. 3, p. 163-165, 2003. Disponível em: <http://human-nature.com/nibbs/03/selten.html>. Acesso em: 29 jun. 2024.

DENNEHY, Denis; KASARAIA, Laleh; O'RAGHALLAIGH, Paidi; CONBOY, Kieran; SAMMON, Dave; LYNCH, Patrick. A lean start-up approach for developing minimum viable products in an established company. *IEEE Transactions on Magnetics*, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.24086/aces2020/paper.160>. Acesso em: 30 jun. 2024.

DIAS, Natália; AVILA, Marcos; CAMPANI, Carlos Heitor; MARANHO, Flavia. The Heuristic of Representativeness and Overconfidence Bias in Entrepreneurs. *Latin American Business Review*, v. 20, n. 1, p. 1-25, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/10978526.2019.1656536>. Acesso em: 2 jul. 2024.

DORST, Kees. The core of 'design thinking' and its application. *Design Studies*, v. 32, n. 6, p. 521-532, 2011. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.destud.2011.07.006>. Acesso em: 30 jun. 2024.

DUC, Anh Nguyen; ABRAHAMSSON, Pekka. Minimum viable product or multiple facet product? The role of MVP in software startups. In: SHARP, Helen; HALL, Tracy (Eds.). Agile processes in software engineering and extreme programming. 17th International Conference XP 2016, Edinburgh, UK, May 24–27, 2016. Proceedings. Cham: Springer, 2016. p. 118-130. Disponível em: https://doi.org/10.1007/978-3-319-33515-5_12. Acesso em: 30 jun. 2024.

ELMESHAI, Emhamed Saleh. Design methodology - mind mapping. 2021. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/351780950_Design_Methodology_-_Mind_Mapping. Acesso em: 30 jun. 2024.

EMERY, Robert E. et al. Child custody mediation and litigation: Custody, contact, and coparenting 12 years after initial dispute resolution. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, v. 69, n. 2, p. 323-332, maio 2001. DOI: 10.1037//0022-006X.69.2.323. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/11945051_Child_custody_mediation_and_litigation_Custody_contact_and_coparenting_12_years_after_initial_dispute_resolution. Acesso em: 23 jun. 2024.

ENACHE, Maria Cristina. Data Analysis with Pandas. *Annals of “Dunarea de Jos” University of Galati, Fascicle I Economics and Applied Informatics*, v. 25, n. 2, p. 70-74, jul. 2019. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/337861708_Data_Analysis_with_Pandas. Acesso em: 29 jun. 2024.

FARIA, Rodrigo Martins. Economia comportamental aplicada ao Poder Judiciário: o uso da arquitetura das escolhas para incrementar a eficiência do processo de execução fiscal. *Revista EJEF, Tribunal de Justiça do Estado de Minas Gerais*, [S. l.], 2021. Disponível em: <https://ejef.tjmg.jus.br/grupo-de-estudos>.

FARIA, Rodrigo Martins. O sistema de precedentes qualificados como técnica adequada de gestão processual no contexto do fenômeno da explosão de litigiosidade. Artigos jurídicos, Belo Horizonte, 151 ed. 2021.

FEITOSA, Gustavo Raposo Pereira; CRUZ, Antonia Camilly Gomes. *nudges* fiscais: a economia comportamental e o aprimoramento da cobrança da dívida ativa. Pensar, Fortaleza, v. 24, n. 4, p. 1-16, out./dez. 2019.

FILIMONAU, Viachaslau; KRIVCOVA, Marija. Restaurant menu design and more responsible consumer food choice: an exploratory study of managerial perceptions. Journal of Cleaner Production, v. 143, p. 516-527, 2017. Disponível em: <https://eprints.bournemouth.ac.uk/26621/>. Acesso em: 30 jun. 2024.

FISHER, Roger; URY, William; PATTON, Bruce. Como chegar ao sim: negociar acordos sem fazer concessões. Tradução de Rachel Agavino. Revisada e Atualizada. Rio de Janeiro: Sextante, 2018. 224 p.

FISS, Owen. Against settlement. The Yale Law Journal, v. 93, n. 6, p. 1073-1090, 1984. Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/796185>. Acesso em: 2 jul. 2024.

FOX, Craig R.; et al. Weighing risk and uncertainty. Psychological Review, v. 102, n. 2, p. 269-283, abril 1995. DOI: 10.1037//0033-295X.102.2.269. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/202304358_Weighing_risk_and_uncertainty. Acesso em: 23 jun. 2024.

FREDERICK, Shane; LOEWENSTEIN, George; O'DONOGHUE, Ted. Time discounting and time preference: A critical review. Journal of Economic Literature, v. XL, n. 2, p. 351-401, jun. 2002.

GARCEZ, José Maria Rossani. Negociação, ADRs, mediação e conciliação. Rio de Janeiro: Lumen Juris, 2003.

GAULIA, Cristina Tereza; PACHECO, Nívea Maria Dutra. Mediação de conflitos – um novo paradigma. *Direito em Movimento*, Rio de Janeiro, v. 17, n. 1, p. 32-50, 1º sem. 2019. Disponível em: https://www.emerj.tjrj.jus.br/revistadireitoemovimento_online/edicoes/volume17_numero1/volume17_numero1_32.pdf. Acesso em: 7 jul. 2024.

GEORGE, Joey F.; DUFFY, Kevin; AHUJA, Manju. Countering the Anchoring and Adjustment Bias with Decision Support Systems. *Decision Support Systems*, v. 29, n. 3, p. 195-206, 2000. Disponível em: [https://doi.org/10.1016/S0167-9236\(00\)00074-9](https://doi.org/10.1016/S0167-9236(00)00074-9). Acesso em: 2 jul. 2024.

GHESLA, Claus; GRIEDER, Manuel; SCHMITZ, Jan. Nudge for good? Choice defaults and spillover effects. *Frontiers in Psychology*, v. 10, Artigo 178, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.00178>. Acesso em: 30 jun. 2024.

GIGERENZER, Gerd; GAISSMAIER, Wolfgang. Heuristic Decision Making. *Annual Review of Psychology*, v. 62, p. 451-482, 2011. Disponível em: <http://www.annualreviews.org/doi/full/10.1146/annurev-ps-62-040111-200001>. Acesso em: 2 jul. 2024.

GILLEBAART, Marleen; BLOM, Stephanie S. A. H.; BENJAMINS, Jeroen S.; DE BOER, Femke; DE RIDDER, Denise T. D. The role of attention and health goals in nudging healthy food choice. *Frontiers in Psychology*, v. 14, 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1270207>. Acesso em: 30 jun. 2024.

GILOVICH, Thomas; GRIFFIN, Dale; KAHNEMAN, Daniel (Ed.). *Heuristics and Biases: The Psychology of Intuitive Judgment*. Cambridge: Cambridge University Press, 2002. Disponível em: <[link do documento]>. Acesso em: 2 jul. 2024.

GILOVICH, Thomas; KRUGER, Justin; MEDVEC, Victoria Husted. The spotlight effect revisited: overestimating the manifest variability of our actions and appearance. *Journal of Experimental Social Psychology*, v. 38, p. 93-99, 2002. DOI:

10.1006/jesp.2001.1490. Disponível em:
https://www.researchgate.net/publication/252749097_The_Spotlight_Effect_Revisited_Overestimating_the_Manifest_Variability_of_Our_Actions_and_Appearance.
Acesso em: 23 jun. 2024.

GILOVICH, Thomas., MEDVEC, Victoria. H., & SAVITSKY, Keneth. (2000). The spotlight effect in social judgment: An egocentric bias in estimates of the salience of one's own actions and appearance. *Journal of Personality and Social Psychology*, 78, 211–222.

GUIMARÃES, Cristiane Santana; MENEZES, José Euclimar Xavier. A arquitetura de escolha como ferramenta que pode levar às melhores soluções na resolução de conflitos da administração pública? entre mediação e adjudicação. *Revista da ESDM. Seção temática - Autocomposição*. Porto Alegre - RS - Brasil. v. 4. n. 8, 2018.

GIGERENZER, Gerd; GAISSMAIER, Wolfgang. Heuristic Decision Making. *Annual Review of Psychology*, v. 62, p. 451-482, 2011. DOI: 10.1146/annurev-psych-120709-145346. Disponível em: <https://www.annualreviews.org/doi/10.1146/annurev-psych-120709-145346>. Acesso em: 21 jun. 2024.

GILMARTIN, Heather; LAWRENCE, E.; LEONARD, C.; McCREIGHT, M.; KELLEY, L.; LIPPMANN, B.; COY, A.; BURKE, R. E. Brainwriting premortem: a novel focus group method to engage stakeholders and identify preimplementation barriers. *Journal of Nursing Care Quality*, v. 34, n. 2, p. 94-100, 2019. Disponível em: https://journals.lww.com/jncqjournal/fulltext/2019/04000/brainwriting_premortem_a_novel_focus_group_method.2.aspx. Acesso em: 30 jun. 2024.

HAGAN, Margaret. Law By Design. Disponível em: <https://lawbydesign.co/>. Acesso em: 30 jun. 2024.

HANSEN, Pelle Guldborg. The definition of nudge and libertarian paternalism: Does the hand fit the glove? *European Journal of Risk Regulation*, v. 7, n. 1, p. 155-174, 2016.

HASELTON, Martie G.; NETTLE, Daniel; MURRAY, Damian R. The Evolution of Cognitive Bias. In: BUSS, David M (ed.). *Handbook of Evolutionary Psychology*. Nova Jersey: John Wiley & Sons, 2016.

HASTINGS, Justine S.; VAN WEELDEN, Richard; WEINSTEIN, Jeffrey. Preferences, information, and parental choice behavior in public school choice. NBER Working Paper, n. 12995, mar. 2007. Disponível em: <http://www.nber.org/papers/w12995>. Acesso em: 20 jun. 2024.

HINSZ, Verlin B.; TOMARELLI, Mary M. Smile and (Half) the World Smiles with You, Frown and You Frown Alone. *Personality and Social Psychology Bulletin*, v. 17, n. 5, p. 447-455, 1991. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/258180767_Smile_and_Half_the_World_Smiles_with_You_Frown_and_You_Frown_Alone. Acesso em: 24 jun. 2024.

INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA. ODS 16 - Paz, Justiça e Instituições Eficazes. Disponível em: <https://www.ipea.gov.br/ods/ods16.html>. Acesso em: 2 jul. 2024.

JOHNSON, Eric J.; GOLDSTEIN, Daniel. Do defaults save lives? *Science*, v. 302, n. 5649, p. 1338-1339, 2003. Disponível em: <https://ssrn.com/abstract=1324774>. Acesso em: 20 jun. 2024.

JOHN, Peter; BLUME, Toby. How best to nudge taxpayers? The impact of message simplification and descriptive social norms on payment rates in a central London local authority. *Journal of Behavioral Public Administration*, v. 1, n. 1, p. 1-11, 2018. Disponível em:

<http://www.journal-bpa.org/index.php/jbpa/article/view/10.30636/jbpa.11.10>. Acesso em: 30 jun. 2024.

JOHNSON, Eric J.; SHU, Suzanne B.; DELLAERT, Benedict G. C.; FOX, Craig R.; GOLDSTEIN, Daniel G.; HÄUBL, Gerald; LARRICK, Richard P.; PAYNE, John W.; PETERS, Ellen; SCHKADE, David; WANSINK, Brian; WEBER, Elke U. Beyond nudges: Tools of a choice architecture. *Marketing Letters*, v. 23, n. 2, p. 487-504, 2012. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/236302915_Beyond_nudges_Tools_of_a_choice_architecture. Acesso em: 30 jun. 2024.

JUNQUILHO, Tainá Aguiar. Resolução on-line de conflitos: limites, eficácia e panorama de aplicação no Brasil. in NUNES, Dierle et al (org.). *Inteligência artificial e direito processual: Os impactos da virada tecnológica no direito processual*. Salvador: Juspodivm, 2020.

KAHNEMAN, Daniel. *Rápido e devagar: duas formas de pensar*. Trad. Cássio de Arantes Leite. Rio de Janeiro: Objetiva, 2012. 608p.

KNAPP, J., ZERATSKY, J., & KOWITZ, B. (2016). *Sprint: How to Solve Big Problems and Test New Ideas in Just Five Days*. Simon & Schuster.

KOUPRIE, Merlijn; SLEESWIJK VISSER, Froukje. A framework for empathy in design: stepping into and out of the user's life. *Journal of Engineering Design*, v. 20, n. 5, p. 437-448, 2009. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/09544820902875033>. Acesso em: 30 jun. 2024.

LICHAND, Guilherme; SERDEIRA, Amiris de Paula; RIZARDI, Bruno. *Insights comportamentais para o diagnóstico e desenho de políticas públicas*. Brasília: Enap, 2022. 220 p.

LIU, Yuling. The Review of Loss Aversion. *Advances in Education, Humanities and Social Science Research*, v. 7, 2023. Disponível em: http://www.cnki.net/KCMS/detail/detail.aspx?dbcode=CJFD&dbname=CJFDLAST2016&filename=BJSB201602010&uniplatform=OVERSEA&v=pkX0aWadFZlrhsjtZzU3q5gUCI1U3g2bJl3beX0hRRC3Lb0crbng_YKZ0MSJ-3i. Acesso em: 24 jun. 2024.

LORENZO, Mercedes. The development, implementation, and evaluation of a problem-solving heuristic. *International Journal of Science and Mathematics Education*, Taiwan: National Science Council, 2005, v. 3, p. 33–58.

MACHADO, André Mendonça. O impacto de vieses cognitivos sobre a imparcialidade do conteúdo de Inteligência. *Revista Brasileira de Inteligência*. Brasília, v. 13, p. 9-24, dez., 2018.

MAESTRIPIERI, Dario. The Evolution of Interdisciplinary Research on Human Behavior, Brain, and Body. *Adaptive Human Behavior and Physiology*, v. 1, n. 1, p. 1-3, 2015. Disponível em: <http://www.springer.com/40750>. Acesso em: 2 jul. 2024.

MARCANO-OLIVIER, Mariel; VIKTOR, Simon; HORNE, Pauline; ERJAVEC, Mihela. Using nudges to promote healthy food choices in the school dining room: a systematic review of previous investigations. *Journal of School Health*, v. 90, n. 2, p. 143-157, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/josh.12861>. Acesso em: 30 jun. 2024.

MIRANDA, Vanessa; SALLES, Leila. Mediation and Conciliation as Appropriate Methods of Conflict Resolution (MASCS) for the Promotion of Access to Justice and Culture of Peace. In: *Education and New Developments 2019*. 2019. p. 366-370. Disponível em: <https://doi.org/10.36315/2019v2end083>. Acesso em: 25 jun. 2024.

MISLOW, Sandy. Principled negotiation – The Harvard approach – Fisher & Ury. Harvard University Ombuds Office, 2013. Disponível em: <https://www.pon.harvard.edu/daily/negotiation-skills-daily/principled-negotiation-focus-on-interests-to-create-value/>. Acesso em: 6 jul. 2024.

MORSTATTER, Fred; WU, Liang; YAVANOGLU, Uraz; CORMAN, Stephen R.; LIU, Huan. Identifying Framing Bias in Online News. *ACM Transactions on Social Computing*, v. 1, n. 2, artigo 5, p. 1-18, jun. 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.1145/3204948>. Acesso em: 2 jul. 2024.

MUELLER, R., & THORING, K. (2012). Design Thinking vs. Lean Startup: A Comparison of Two User-Driven Innovation Strategies. *Proceedings of the International Design Management Research Conference*.

NAÇÕES UNIDAS. Transformando Nosso Mundo: A Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável. 2015. Disponível em: <https://brasil.un.org/sites/default/files/2020-09/agenda2030-pt-br.pdf>. Acesso em: 2 jul. 2024.

NEVES Jr., Paulo Cezar. Laboratório de Inovação (Ijusplab) e Legal Design no Poder Judiciário. Revista de Direito e as Novas Tecnologias | vol. 1/2018 | Out - Dez / 2018 DTR\2018\22690

NIJSTAD, Bernard A.; STROEBE, Wolfgang; LODEWIJKX, Hein F. M. Persistence of brainstorming groups: how do people know when to stop? Journal of Experimental Social Psychology, v. 35, n. 2, p. 165-185, 1999. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0003687018305520?via%3Di> hub. Acesso em: 30 jun. 2024.

OLIVEIRA FILHO, Silas Dias de. Política judiciária nacional de tratamento adequado dos conflitos de interesses no âmbito do poder judiciário: entre os escopos e a realidade. Revista Eletrônica de Direito Processual – REDP, Rio de Janeiro, v. 24, n. 1, p. 422-448, 2023. Disponível em: <http://www.redp.uerj.br/>. Acesso em: 6 jul. 2024.

PACHE, Martin Walter. Sketching for conceptual design: empirical results and future tools. München: Dr. Hut, 2005. Disponível em: <https://www.dr.hut-verlag.de>. Acesso em: 30 jun. 2024.

PAUNOV, Yavor; WÄNKE, Michaela; VOGEL, Tobias. Ethical defaults: Which transparency components can increase the effectiveness of default nudges? 2019. Disponível em: <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpsyg.2019.02541/full>. Acesso em: 30 jun. 2024.

PERRY-KESSARIS, Amanda. Legal design for practice, activism, policy and research. Journal of Law and Society, 2018. ISSN 0263-323X. Disponível em: <https://ssrn.com/abstract=3295671>. Acesso em: 1 jul. 2024.

POLYA, G. How to Solve It: A New Aspect of Mathematical Method. Foreword by John H. Conway. Princeton: Princeton University Press, 2014. 288 p.

QUEIROZ, Alexandre Bossi. Assimetria Informacional: Desigualdade no Entendimento sobre as Contas Públicas. Consultor Legislativo da Assembleia Legislativa de Minas Gerais, Doutor em Contabilidade e Finanças pela Universidade de Zaragoza e professor da Escola do Legislativo. 2024. Disponível em: <https://example.com/artigo-completo>. Acesso em: 23 jun. 2024.

RAZZOUK, Rim; SHUTE, Valerie. What is design thinking and why is it important? Review of Educational Research, v. 82, n. 3, p. 330-348, Sep. 2012. DOI:

10.3102/0034654312457429. Disponível em: <http://rer.aera.net>. Acesso em: 1 jul. 2024.

RESTREPO, Elvira María. Fear to Accuse and Fear to Prosecute. In: RESTREPO, Elvira María. Colombian Criminal Justice in Crisis. 2003. p. 101-102.

RIES, Eric. A startup enxuta: como os empreendedores atuais utilizam a inovação contínua para criar empresas extremamente bem-sucedidas. Tradução de Carlos Szlak. São Paulo: Lua de Papel, 2012.

ROCHA, César Antonio Alves da. *Nudges* e paternalismo libertário: apontamentos sobre questões emergentes. Revista Brasileira de Terapia Comportamental e Cognitiva, v. 23, p. 1-19, 2021.

SALES, Lilia Maia de Moraes; SOUSA, Mariana Almeida de. O Sistema de Múltiplas Portas e o Judiciário Brasileiro. Direitos Fundamentais & Justiça, v. 5, n. 16, p. 204-220, jul./set. 2011. Disponível em: <http://www.revistadfjustica.com.br/>. Acesso em: 25 jun. 2024.

SALMINEN, Joni; JUNG, Soon-Gyo; SANTOS, João M.; JANSEN, Bernard J. The Effect of Smiling Pictures on Perceptions of Personas. In: 27th Conference on User Modeling, Adaptation and Personalization Adjunct (UMAP'19 Adjunct), 2019, Larnaca, Cyprus. Proceedings [...]. New York: ACM, 2019. p. 5. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/333741039_The_Effect_of_Smiling_Pictures_on_Perceptions_of_Personas. Acesso em: 24 jun. 2024.

SAMSON, Alain. Introdução à economia comportamental. Tradução e adaptação de The Behavioral Economics Guide 2014 e 2015. 2020. Disponível em: <https://www.cmu.edu/dietrich/sds/docs/loewenstein/TimeDiscounting.pdf>. Acesso em 28 jun. 2024.

SAMUELSON, William; ZECKHAUSER, Richard. Status quo bias in decision making. Journal of Risk and Uncertainty, v. 1, n. 1, p. 7-59, mar. 1988. Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/41760530>. Acesso em: 25 maio 2020.

SANDER, Frank; HERNANDEZ CRESPO, Mariana. A Dialogue Between Professors Frank Sander and Mariana Hernandez Crespo: Exploring the Evolution of the Multi-Door Courthouse. University of St. Thomas Law Journal, v. 5, n. 3, p. 665-674, 2008. Disponível em: <https://ssrn.com/abstract=1265221>. Acesso em: 25 jun. 2024.

SCHULTZ, P. Wesley; NOLAN, Jessica M.; CIALDINI, Robert B.; GOLDSTEIN, Noah J.; GRISKEVICIUS, Vladas. The Constructive, Destructive, and Reconstructive

Power of Social Norms. *Psychological Science*, v. 18, n. 5, p. 429-434, 2007. Disponível em: <http://www.jstor.org/stable/40064634>. Acesso em: 24 jun. 2024.

SIDDIQI, Hammad. Anchoring Heuristic and Currency Options. The University of Queensland. 2016. Disponível em: <https://ssrn.com/abstract=2752313>. Acesso em: 2 jul. 2024.

SILVEIRA, Emanuela Lima; CARVALHO, Marco Aurélio de. Catálogo de Heurísticas: 263 heurísticas inventivas da TRIZ para geração de ideias e soluções de problemas para produtos. Curitiba: Insight, 2020. 212 p. ISBN 978-65-990283-3-5.

SILVA, Érica Barbosa e. Conciliação judicial. Brasília: Gazeta Jurídica, 2013. p. 154.

SLAVIK, Jerome. Seven elements of effective negotiations. Ombuds Office, Harvard University, 2008. Disponível em: <https://bd.tjdft.jus.br/jspui/handle/tjdft/22165>. Acesso em: 6 jul. 2024.

SOUZA, Júlia Lima Tavares de. Escolas de mediação: diferentes abordagens direcionadas à pacificação social. *Isagoge*, Rio de Janeiro, v. 1, n. 3, p. 44-66, 2021. Disponível em: <https://www.isagoge.example.com>. Acesso em: 6 jul. 2024.

SOUSA, Sebastião de. Da conciliação. São Paulo: Revista Forense, 1950. v. 131, 598 p.

STEINGRABER, Ronivaldo; FERNANDEZ, Ramon Garcia. A racionalidade limitada de Herbert Simon na Microeconomia. *Revista da Sociedade Brasileira de Economia Política*, São Paulo, n. 34, p. 123-162, fev. 2013.

STRÖMBERG, Per. Integrating Economics with Psychology. Scientific Background on the Sveriges Riksbank Prize in Economic Sciences in Memory of Alfred Nobel 2017. The Royal Swedish Academy of Sciences, 2017. Disponível em: <https://www.nobelprize.org/prizes/economic-sciences/2017/advanced-information/>. Acesso em: 2 jul. 2024

SUNSTEIN, Cass R. Nudging: Um guia (muito) resumido. Tradução de Maíra Almeida; revisão de Antonio Guimarães Sepúlveda. *Revista Estudos Institucionais*, v. 3, n. 2, p. 1024-1034, 2017. Disponível em: <https://www.estudosinstitucionais.com/RESI/article/view/371>. Acesso em: 18 jun. 2024

SUNSTEIN, Cass R. The Ethics of Nudging. *Yale Journal on Regulation*, v. 32, p. 413-450, 2015. Disponível em: <https://doi.org/10.21714/2177-2576EnANPAD2020>. Acesso em: 18 jun. 2024..

TESFATSION, Leigh. Economic agents and markets as emergent phenomena. *Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America*, v. 99, supl. 3, p. 7191-7192, 2002. Disponível em: http://crossmark.crossref.org/dialog/?doi=10.1073%2Fpnas.072079199&domain=pdf&date_stamp=2002-05-14. Acesso em: 29 jun. 2024.

THALER, Richard H.; SUSTEIN, Cass R. Libertarian paternalism. *American economic review*, 2003. 175-179 p.

THALER, Richard H.; SUNSTEIN, Cass R. *Nudge: Como tomar melhores decisões sobre saúde, dinheiro e felicidade*. Tradução de Ângelo Lessa. 1. ed. Rio de Janeiro: Objetiva, 2019.

THIBODEAU, Paul H.; BORODITSKY, Lera. Metaphors We Think With: The Role of Metaphor in Reasoning. *PLoS ONE*, v. 6, n. 2, p. e16782, 2011. DOI: 10.1371/journal.pone.0016782. Disponível em: <https://journals.plos.org/plosone/article?id=10.1371/journal.pone.0016782>. Acesso em: 19 jun. 2024.

THOMPSON, Amelyn; YUEN, Brenda. Using Miro to enhance students' online engagement and learning in a science communication module. *Teaching Connections*, 29 ago. 2022. Disponível em: <https://blog.nus.edu.sg/teachingconnections/2022/08/29/using-miro-to-enhance-students-online-engagement-and-learning-in-a-science-communication-module/>. Acesso em: 1 jul. 2024.

TUCKER, Taylor; DANCHOLVICHIT, Nattasit; LIEBENBERG, Leon. Collaborative learning in an online-only design for manufacturability course. In: *2021 ASEE Annual Conference & Exposition, ALL VIRTUAL*, 2021. DOI: 10.18260/1-2--36808. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/354036891_Collaborative_Learning_in_an_Online-only_Design_for_Manufacturability_Course. Acesso em: 1 jul. 2024.

TVERSKY, Amos; KAHNEMAN, Daniel. Judgment under Uncertainty: Heuristics and Biases. *Science, New Series*, v. 185, n. 4157, p. 1124-1131, 27 set. 1974. Disponível em: <http://links.jstor.org/sici?sici=0036-8075%2819740927%293%3A185%3A4157%3C1124%3AJUUHAB%3E2.0.CO%3B2-M>. Acesso em: 2 jul. 2024.

VAN ROOKHUIJZEN, Merije; DE VET, Emely; ADRIAANSE, Marieke A. The effects of nudges: one-shot only? Exploring the temporal spillover effects of a default nudge.

Frontiers in Psychology, v. 12, Artigo 683262, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.683262>. Acesso em: 30 jun. 2024.

WATANABE, Kazuo. A mentalidade e meios alternativos de solução de conflitos. In: GRINOVER, Ada Pellegrini; LAGRASTA NETO, Caetano (coords.). Mediação e gerenciamento do processo: revolução na prestação jurisdicional. São Paulo: Atlas, 2007. p. 1-10. Disponível em: <https://example.com/document.pdf>. Acesso em: 7 jul. 2024.

WATANABE, Kazuo. Acesso à Ordem Jurídica Justa (conceito atualizado de acesso à Justiça) Processos Coletivos e Outros Estudos. Belo Horizonte: Del Rey, 2019.

WATANABE, Kazuo. Política pública do poder judiciário nacional para tratamento adequado dos conflitos de interesses. Revista de Processo, São Paulo, v. 36, n. 195, p. 381-389, maio 2011. Disponível em: <https://www.lexml.gov.br/urn/urn:lex:br:redes.virtual.bibliotecas:artigo.revista:2011;2000938430>. Acesso em: 6 jul. 2024.

WATKINS, Daniel. A nudge to mediate: how adjustments in choice architecture can lead to better dispute resolution decisions. The American Journal of Mediation, 2010. Disponível em: <https://ssrn.com/abstract=1472470>. Acesso em: 24 jun. 2024.

WENDEL, Stephen. **Designing for Behavior Change**. Sebastopol: O'Reilly Media, 2014. Disponível em: <https://www.oreilly.com/library/view/designing-for-behavior/9781449367625/>. Acesso em: 30 jun. 2024.

WHITE, Mark D. The manipulation of choice: Ethics and libertarian paternalism. New York: Palgrave Macmillan. 2013.

WOHLIN, Claes. Guidelines for Snowballing in Systematic Literature Studies and a Replication in Software Engineering. Proceedings of the 18th International Conference on Evaluation and Assessment in Software Engineering (EASE), 2014. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1145/2601248.2601268>. Acesso em: 2 jul. 2024.

YAMAGISHI, Toshio et al. In Search of Homo economicus. Psychological Science, v. 25, n. 9, p. 1699-1711, jul. 2014. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/267097443_Homo_economicus_In_Search_of. Acesso em: 29 jun. 2024.