



Programa aprovado pelo Conselho Superior de Ensino e Pesquisa da UFPA – Resolução 2545/98. Reconhecido nos termos das Portarias N°. 84 de 22.12.94 da Presidente da Fundação Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - CAPES e No. 694 de 13.06.95 do Ministério da Educação e do Desporto. Doutorado autorizado em 1999.

Avaliação de uma organização pública de Justiça Restaurativa a partir da Análise de Sistemas Comportamentais

Alyson Livio Reis e Silva

Belém – PA

2023



Avaliação de uma organização pública de Justiça Restaurativa a partir da Análise de Sistemas Comportamentais

Alyson Livio Reis e Silva

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Teoria e Pesquisa do Comportamento da Universidade Federal do Pará como requisito parcial para a obtenção do Título de Mestre em Teoria e Pesquisa do Comportamento.

Área de Concentração: Psicologia Experimental

Orientador: Prof. Dr. Emmanuel Zagury Tourinho

Coorientador: Prof. Dr. Aécio de Borba Vasconcelos Neto

Belém – PA

2023

Dados Internacionais de Catalogação-na-Publicação (CIP)

UFPA/Núcleo de Teoria e Pesquisa do Comportamento/Biblioteca

- S586a Silva, Alyson Livio Reis e, 1997-
Avaliação de uma organização pública de justiça restaurativa a partir da análise de sistemas comportamentais / Alyson Livio Reis e Silva. — 2023.
85 f.: il.
- Orientador: Emmanuel Zagury Tourinho
Coorientador: Aécio de Borba Vasconcelos Neto
- Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal do Pará, Núcleo de Teoria e Pesquisa do Comportamento, Programa de Pós-Graduação em Teoria e Pesquisa do Comportamento, Belém, 2023.
1. Pesquisa experimental. 2. Análise de sistemas comportamentais. 3. Metacontingência. 4. Justiça restaurativa. I. Título.

CDD - 23. ed. 345

Catalogação na fonte: Maria Célia Santana da Silva – CRB2/780



O presente trabalho é realizado com apoio do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico – Brasil (CNPq) em forma de bolsa de mestrado.

This study is partially supported by the Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico – Brasil (CNPq) in the form of a master's degree scholarship.

Alyson Livio Reis e Silva, Programa de Pós-Graduação em Teoria e Pesquisa do Comportamento, Universidade Federal do Pará, Belém-PA, Brasil.

Contato: Alyson Livio Reis e Silva

E-mail: alysonlreis@gmail.com



Defesa de Mestrado

Avaliação de uma organização pública de Justiça Restaurativa a partir da Análise de Sistemas Comportamentais

Aluno: Alyson Livio Reis e Silva

Data da Defesa: 06 de novembro de 2023.

Resultado:

Banca Examinadora:

Prof. Dr. Emmanuel Zagury Tourinho (orientador - UFPA).

Prof. Dr. Aécio de Borba Vasconcelos Neto (coorientador - UFPA).

Prof. Dra. Raquel Moreira Aló (membro 1 – UNB).

Prof. Dr. Gabriel Gomes de Luca (membro 2 – UFPR).

**Termo de Autorização e Declaração de Distribuição não exclusiva para Publicação Digital no
Repositório Institucional da UFPA**

IDENTIFICAÇÃO DO AUTOR E DA OBRA

Autor*: Alyson Livio Reis e Silva

RG: 3898279 CPF: 06753536370 E-mail: alysonlreis@gmail.com

Vínculo com a UFPA: Discente Unidade: Núcleo de Teoria e Pesquisa do Comportamento

Tipo do documento: () Tese (x) Dissertação () Livro () Capítulo de Livro () Artigo de Periódico () Trabalho de Evento () Outro. Especifique: _____

Título do Trabalho: Avaliação de uma organização pública de Justiça Restaurativa a partir da Análise de Sistemas Comportamentais

Se Tese ou Dissertação: Data da Defesa: 06 / 11 / 2023 Área do Conhecimento: Psicologia Experimental

Agência de Fomento: Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico - CNPq

DECLARAÇÃO DE DISTRIBUIÇÃO NÃO EXCLUSIVA

O referido autor:

a) Declara que o documento entregue é seu trabalho original, e que detém o direito de conceder os direitos contidos nesta licença. Declara também que a entrega do documento não infringe, tanto quanto lhe é possível saber, os direitos de qualquer outra pessoa ou entidade.

b) Se o documento entregue contém material do qual não detém os direitos de autor, declara que obteve autorização do detentor dos direitos de autor para conceder à Universidade Federal do Pará os direitos requeridos por esta licença, e que esse material cujos direitos são de terceiros, está claramente identificado e reconhecido no texto ou conteúdo entregue.

TERMO DE AUTORIZAÇÃO

Na qualidade de titular dos direitos de autor da publicação, autorizo a UFPA a disponibilizar de acordo com a licença pública *Creative Commons* Licença 3.0 *Unported*, e de acordo com a Lei nº 9610/98, o texto integral da obra citada, conforme permissões abaixo por mim assinaladas, para fins de leitura, impressão e/ou *download*, a partir desta data.

Permitir o uso comercial da obra?

(x) Sim

() Não

Permitir modificações em sua obra?

() Sim, contanto que compartilhem pela mesma licença

(x) Não

O documento está sujeito ao registro de patente?

() Sim

(x) Não

A obra continua protegida conforme a Lei Direito Autoral.

Belém(PA), 06 / 11 / 2023

Assinatura do Autor e/ou Detentor dos Direitos do Autor

Agradecimentos

Agradeço aos meus orientadores, Emmanuel Tourinho e Aécio Borba. Ao Aécio, agradeço especialmente pelo zelo que me despendeu, desde as provas do mestrado até a minha despedida de Belém. Obrigado por me oferecer condições para que eu pudesse me descobrir enquanto pesquisador.

Agradeço a minha mãe, Livramento, por ser minha maior incentivadora. Te agradeço por ter proporcionado o necessário para que eu pudesse sair de Teresina, e por cuidar tão bem da minha Mia no período da minha ausência. Não tenho palavras pra dizer o quanto te amo. Vamos vencer sempre juntos.

Agradeço aos amigos que fiz no mestrado, que, indubitavelmente, tornaram essa experiência mais agradável. Aos meus amigos de seleção, Bethânia, Gabriel, Larissa, Sara e Rommy, obrigado pelos momentos compartilhados nas disciplinas e fora delas. Ao Gabriel, agradeço pelo companheirismo e pela paciência de dividir um apartamento com uma pessoa um tanto metódica. Sou muito feliz de ter compartilhado tudo isso com você.

Aos meus amigos do Laboratório de Comportamento Social e Seleção Cultural (LACS), que foi minha segunda casa nesses dois anos e que me ensinou que grande parte de uma dissertação acontece no meio de conversas despretensiosas. Bia Santiago, Lenise, Thais e Danielle, vou levar sempre comigo a rede de apoio que construímos nesse tempo juntos. A vida em Belém seria menos cheia de cuidado se não fosse por vocês. Aos recém chegados, Júnior e Henrique, agradeço por terem sido tão presentes nos meus últimos dias de lab.

Aos agregados do LACS, Gabriel “Desamparado” Rodrigues e Camila, por se fazerem presentes em diversas ocasiões, mesmo com vários eventos concorrentes.

Agradeço aos meus amigos de Teresina, que me recarregavam as energias quando eu voltava de férias. Bia Marques, Bruna, Luana, Pedro, Ramon e Yalli, estar em casa

significa estar perto de vocês. Muito obrigado por sempre me fazerem lembrar do por que é tão bom ter um lugar pra voltar. Agradeço a Nicácia, Roberta e Teresa, por nutrirem uma amizade que já dura o tempo de uma vida adulta.

Agradeço ao Lukas, por tudo que significa na minha vida e por ter feito de Belém uma casa pra mim.

Agradeço aos servidores da Coordenadoria de Justiça Restaurativa do Tribunal de Justiça do Estado do Pará, que tão prontamente aceitaram e contribuíram com a realização desta pesquisa.

Agradeço ao Laércio e a Profa. Celina, por todo suporte durante o meu percurso acadêmico no mestrado.

Agradeço às professoras Aline Beckmann (UFPA) e Virgínia Amorim (UFMT) e aos professores Marcus Bentes (UFPA) e Dyego Costa (UESPI), por terem influenciado, de maneiras muito distintas, a minha vida como pesquisador e os caminhos que esta dissertação tomou.

Por fim, agradeço ao Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq), por viabilizar condições para que essa pesquisa pudesse ser realizada.

Muito obrigado a todos. *It takes a village.*

Reis, A. L. (2023). Avaliação de uma organização pública de Justiça Restaurativa a partir da Análise de Sistemas Comportamentais. Dissertação de Mestrado. Programa de Pós-Graduação em Teoria e Pesquisa do Comportamento. Belém-PA, 85 p.

RESUMO

A Justiça Restaurativa corresponde a um conjunto de ações, programas e práticas que pretende estruturar de forma menos burocrática e mais autônoma o processo de resolução de conflitos. Tal prática favoreceria o convívio comunitário entre as partes e ofereceria consequências aos serviços de justiça, associadas a economia de recursos e de tempo, bem como evitaria sobrecarga de trabalho de servidores. Esse modelo atua de maneira a envolver todos os que possuem interesse naquele conflito, buscando a reparação do dano causado à vítima, a responsabilização ativa do ofensor e a identificação de condições antecedentes ou consequentes que possam forjar tais episódios de conflito dentro de uma comunidade. No Brasil, a Justiça Restaurativa foi instituída no ambiente jurídico pela Resolução No. 225 do Conselho Nacional de Justiça, como parte da Política Nacional de Justiça Restaurativa. O presente trabalho teve como objetivo principal analisar uma organização pública que atua no âmbito das práticas restaurativas, de acordo com perspectiva da Análise de Sistemas Comportamentais (*Behavior Systems Analysis*; BSA). Para tanto, foram combinadas ferramentas de análise e modelos de intervenção da BSA com revisão de literatura para analisar as práticas organizacionais. A partir dos resultados alguns problemas foram apontados, como a falta de operacionalização dos critérios de monitoramento por parte das agências de controle do Poder Judiciário e a ausência de *feedbacks* acerca do serviço (tanto por parte de quem recebe, quanto de quem tem interesse que o serviço seja entregue). Recomendações foram feitas ao fim do trabalho, como a implementação de bancos de dados e informações acerca dos serviços produzidos pela organização, como estratégia para aumentar o sucesso organizacional desse órgão e contribuir com a implementação da política pública.

Palavras-chave: análise de sistemas comportamentais; práticas organizacionais; metacontingência; justiça restaurativa

Reis, A. L. (2023). An behavioral systems analysis approach to a restorative justice public organization. Master's Dissertation. Programa de Pós-Graduação em Teoria e Pesquisa do Comportamento (Postgraduate Program in Behavior Theory and Research). Belém-PA, 85 p.

ABSTRACT

Restorative Justice corresponds to a set of actions, programs, and practices aimed at structuring the conflict resolution process in a more autonomous manner. This approach aims to enhance community relations and provide more efficient outcomes within the judicial system. This model operates by involving all those who have interest in a conflict, seeking effective reparation for the harm caused to the victim, active accountability of the offender, and the identification of antecedent or consequent conditions that could give rise to such conflict episodes within a community. In Brazil, Restorative Justice was established in the legal system through Resolution No. 225 of the National Council of Justice, as part of the National Policy of Restorative Justice. The main objective of this study was to assess and analyze a public organization that works with restorative practices, according to the perspective of Behavioral Systems Analysis (BSA). To achieve this, tools such Total Performance System (TPS), the metacontingency and intervention models such as the Behavioral Systems Engineering Model (BSEM) were combined with literature review to analyze the cultural practices of this organization. The results suggested differences between the prescribed public policy and its actual implementation. Some issues were highlighted, such as the lack of operationalization of monitoring criteria by the control agencies of the Judiciary System, and the absence of feedback regarding the service (both from the users of the service and those interested in its delivery). Recommendations were provided at the end of the study, such as implementation of a data control service, aiming to ensure the organizational success of this entity and the effective implementation of this public policy.

Keywords: behavioral systems analysis; organizational practices; metacontingency; restorative justice

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Representação gráfica do Total Performance System, extraída e adaptada de Malott (2003).	23
Figura 2. Representação gráfica do Total Performance System para o nível de Macrossistema, adaptado de Malott (2003).	32
Figura 3. Versão do TPS do Macrossistema e da Organização.	36
Figura 4. Diagrama do Total Performance System (TPS) da Organização.	49

LISTA DE QUADROS

Quadro 1. Lista de textos selecionados para análise documental.	29
Quadro 2. Lista de recomendações para a Coordenadoria de Justiça Restaurativa.	61

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BSA	Behavioral Systems Analysis
BSAQ	Behavioral Systems Analysis Questionnaire
BSEM	Behavioral Systems Engineering Model
CNJ	Conselho Nacional de Justiça
CC	Consequência cultural
CCE	Contingências comportamentais entrelaçadas
CJR	Coordenadoria de Justiça Restaurativa
CBS	Culturo-Behavior Science
JR	Justiça restaurativa
NUPEMEC	Núcleo Permanente de Métodos Consensuais de Solução de Conflitos
PNJR	Política Nacional de Justiça Restaurativa
PA	Produto agregado
TPS	Total Performance System
TJ-PA	Tribunal de Justiça do Estado do Pará

SUMÁRIO

Introdução	14
Método	27
Procedimento Geral	27
Fase I: Informações acerca das Melhoras Práticas em JR	27
Fase II: Recrutamento e Entrevistas	30
Fase III: Organização dos Dados e Análises	31
3.1 Modelo de Engenharia de Sistemas Comportamentais	31
3.2 Recomendações	33
Fase IV: Validação dos Dados	33
Resultados e Discussão	34
Missão e Macrossistema	34
Produtos e Serviços	39
Sistema Receptor	40
Feedback do Sistema Receptor	42
Sistema Processador	47
Feedback do Sistema Processador	51
Recursos	53
Ambiente	56
Recomendações Gerais	60
Considerações Finais	67
Referências	73
Apêndice A – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido	79
Apêndice B – Versão modificada do Behavioral Systems Analysis Questionnaire (Diener et al., 2009)	82

A Justiça Restaurativa (JR) é uma prática de resolução de conflitos com recente implementação em ambientes jurídicos. Ela tem como prerrogativa, dentre outros elementos, a inclusão das partes envolvidas em um conflito no processo de reparação de danos e responsabilidade ativa do ofensor. Atualmente, os programas e ações de Justiça Restaurativa ocorrem nos tribunais de justiça a nível estadual e federal, como estabelecido pela Resolução No. 225 do Conselho Nacional de Justiça (CNJ). Partindo de um viés analítico-comportamental e alinhado com os objetivos de uma Ciência Culturo-Comportamental (cf. Cihon et al., 2021; Cihon & Mattaini, 2020), o presente trabalho buscou analisar uma organização pública que atua com Justiça Restaurativa, a partir de ferramentas e conceitos da Análise de Sistemas Comportamentais (ou *Behavioral Systems Analysis*; BSA). A partir das informações coletadas, foi possível avaliar aspectos relacionados à seleção de práticas organizacionais, e gerar recomendações de acordo com a literatura e os objetivos da Justiça Restaurativa.

Para Skinner (1953/2003, 1974/1976), na interação entre organismos e seus ambientes sociais, determinados tipos de conflito requerem mecanismos de controle para estabelecer padrões socialmente aceitáveis. Tais mecanismos são providos pelo Estado, usualmente organizados e aplicados por meio da justiça denominada retributiva, que entende o conflito enquanto um crime (Grossi, 2006; Zehr, 2008). Zehr (2008) elenca algumas características da justiça retributiva, que sejam: 1) o crime enquanto uma violação da lei; 2) os danos advindos do crime não têm definição clara; 3) crime é diferente de dano; 4) o Estado é vítima do crime; 5) o Estado e o ofensor são os atores de um processo judicial; 6) necessidades da vítima são frequentemente ignoradas; 7) a ofensa é definida em termos técnicos e jurídicos. Algumas consequências estão associadas à aplicação desse modelo de justiça, como a diminuição da autonomia das partes envolvidas em um processo, haja vista que não são esses quem definem o que traria benefícios individuais e comunitários durante o processo judicial (Pranis, 2010). Outras

consequências dizem respeito ao aumento dos índices de encarceramento, na morosidade do sistema de justiça, sobrecarga de trabalho de servidores judiciários, entre outros (Bottini, 2007; Zehr, 2008).

Em contraste, a justiça restaurativa teriam características opostas ao modelo retributivo: 1) o crime é visto enquanto um dano às pessoas e às relações; 2) os danos são descritos de maneira concreta; 3) o crime é concebido enquanto um fato ligado aos danos e ao conflito em si; 4) as vítimas são as pessoas envolvidas; 5) tanto a vítima quanto o ofensor são as partes do processo; 6) a necessidade e direitos das vítima são ponto central da resolução do conflito; 7) a ofensa é compreendida em um contexto social, econômico e político (Zehr, 2008). Algumas implicações decorrem desse modelo, tanto em benefícios associados à autonomia entre partes e a possibilidade de restauração de danos e relações, como também em dificuldades de implementação (e.g, gravidade do delito, critérios arbitrários para encaminhamento dos casos para JR; para uma leitura aprofundada, ver Secco & Lima, 2018).

O modelo da Justiça Restaurativa se apresenta, então, como uma possibilidade e alternativa ao modelo retributivo do sistema judicial tradicional. Como define o Conselho Nacional de Justiça (CNJ), a Justiça Restaurativa

constitui-se como um conjunto ordenado e sistêmico de princípios, métodos, técnicas e atividades próprias, que visa à conscientização sobre os fatores relacionais, institucionais e sociais motivadores de conflitos e violência, e por meio do qual os conflitos que geram dano, concreto ou abstrato, são solucionados de modo estruturado. (CNJ, 2016, p. 3)

Trata-se, portanto, de um modo de se fazer justiça dentro do ordenamento jurídico ou em comunidades que tem como prioridade a inclusão de vítimas, agressores e da comunidade no processo de estabelecer consequências ao comportamento do agressor, bem como de atender às necessidades geradas pelo conflito (nesse caso, os danos para a

vítima). Para o sucesso de um procedimento restaurativo, é esperado que haja a responsabilização ativa (a assunção da responsabilidade pelo agressor), a reparação à vítima e que haja ainda colaboração e participação comunitária com vistas à prevenção de ocorrência de novos conflitos (Silva Neto & Santos, 2018; Zehr, 2008).

A forma de implementação das práticas restaurativas depende do contexto de aplicação e do tipo de iniciativa. No Brasil, a Justiça Restaurativa¹ teve implementação oficial no ano de 2005, com projetos-piloto executados no estado de São Paulo, Rio Grande do Sul e no Distrito Federal (CNJ, 2019b). A natureza dos projetos variou entre a inserção de práticas restaurativas em escolas e comunidades, em parceria com Varas da Infância e da Juventude ou Juizados Especiais Criminais (Santos, 2014).

Silva Neto e Medeiros (2018) apontam que as iniciativas judiciais e comunitárias que utilizaram práticas restaurativas revelaram o potencial da JR em ampliar a estruturação de redes, facilitando a comunicação entre setores e permitindo a interdisciplinaridade na busca pela diminuição de problemas sociais. A abordagem restaurativa tem a capacidade de articular, dentro do sistema de justiça, relações com outros tipos de serviços, instituições e grupos como escolas, universidades, serviços de assistência social e de apoio a vítimas de violência, entre outros, facilitando o processo de garantia de direitos.

Algumas produções recentes se propuseram a realizar uma intersecção entre a Justiça Restaurativa e outras áreas do conhecimento, como a Análise do Comportamento (e.g, Santos, 2014; Silva & Gallo, 2016; Vaccari, 2017). Santos (2014) propôs a aplicação de um programa de justiça restaurativa em uma escola pública estadual em Curitiba, no Paraná. Esse projeto contou com a avaliação de registros em ata acerca de conflitos que

¹ Em um mapeamento acerca dos programas e ações de Justiça Restaurativa realizado pelo Conselho Nacional de Justiça (2019b), 44 tribunais estaduais e federais confirmaram a existência de iniciativas em JR em suas organizações.

ocorreram no ambiente escolar, sendo selecionados nove casos, em que três foram alvos de intervenção. O método utilizado pela autora foi o círculo restaurativo². Os resultados obtidos pela pesquisa demonstraram redução a curto prazo no comportamento agressivo dos jovens (durante o período da intervenção), que não se manteve a longo prazo durante as avaliações do pós-círculo. A autora atribui esse dado obtido à dificuldade da escola em aderir aos valores e princípios não punitivos da JR, haja vista que a comunidade escolar respondia de forma igualmente agressiva aos conflitos dos alunos e aplicava, em sua maioria, mecanismos de punição em resposta a esses. Santos (2014) atribui ainda dificuldades relacionadas à ausência de literatura prática voltada para aplicação de modelos similares ao construído.

Silva e Gallo (2016) elaboraram um estudo teórico com objetivo de apresentar elementos que aproximam a Justiça Restaurativa e a Análise do Comportamento. Os autores partem da análise da obra de Skinner (1953/2003, 1974/1976, 1978) sobre tópicos referentes a reformulação de práticas legais e governamentais, o uso exclusivo da punição como consequência para comportamentos inadequados e as questões relacionadas ao controle social pelas agências de controle em detrimento do controle social face a face. Silva e Gallo assumem que um diálogo entre JR e Análise do Comportamento não somente é possível, como também pode ser válida para um aprimoramento desse viés de justiça, já que os procedimentos utilizados em práticas restaurativas se assemelham a utilização de reforçamento diferencial de respostas alternativas e desejáveis, bem como o desenvolvimento de repertórios de autoconhecimento e autocontrole.

² Os círculos restaurativos são interações formais que possuem protocolos definidos de funcionamento, contando pelo menos com a presença de um facilitador, que gerencia e ordena o momento de fala de todos os participantes (Marcucci, 2021). Essa prática é geralmente dividida em três etapas: 1) pré-círculo; 2) círculo restaurativo e 3) pós-círculo (Pranis, 2011).

Vaccari (2017), por sua vez, realizou uma pesquisa documental a partir de um viés da Análise Comportamental da Cultura, avaliando um programa específico de Justiça Restaurativa. A autora propôs a análise das consequências individuais e culturais decorrentes da utilização da justiça restaurativa no programa Justiça para o Século 21 (JR21)³ e quais as consequências previstas ao longo do tempo, dentro do mesmo programa. Os resultados desse estudo sugerem que as consequências descritas no JR21 são feitas por meio de explicações mentalistas e genéricas, sem levar em consideração as variáveis envolvidas nas consequências descritas. Outro ponto levantado pela autora foi a escassez de dados quanto à aplicação de procedimentos restaurativos, o que pode ser relacionado à falta de objetividade nos componentes que estão geralmente presentes em programas de JR (e.g, responsabilidade, perdão, arrependimento). O estudo de Vaccari (2017) diferencia-se dos demais pela identificação e avaliação da JR como uma prática cultural⁴. Nessa proposta, outras ferramentas podem ser utilizadas quando se busca identificar os processos de seleção de práticas em Justiça Restaurativa, sendo uma dessas a metacontingência (Glenn et al., 2016), apresentada adiante neste trabalho.

As tentativas de aproximação da Análise do Comportamento e a Justiça Restaurativa, conduzidas por Santos (2014), Silva e Gallo (2016) e Vaccari (2017), demonstram algumas dificuldades ao avaliar a JR a partir da literatura analítico-comportamental. Estas incluem a dificuldade de operacionalização de termos da JR e a falta de dados empíricos dentro da condução de práticas restaurativas. No entanto, é

³ O programa JR21, do Tribunal de Justiça do Estado do Rio Grande do Sul, tem como objetivo a aplicação de práticas restaurativas em várias áreas do direito (e.g, infância e juventude, violência contra a mulher), bem como difundir, implementar e consolidar a justiça restaurativa no âmbito jurídico do estado (Flores & Brancher, 2016).

⁴ O conceito de prática cultural utilizado pela autora é o apresentado por Carrara e Zilio (2015), que corresponde a replicação de comportamentos por membros de um grupo que, por sua vez, produz consequências para o grupo. Os autores identificam que essas práticas acontecem a partir de processos comportamentais a nível ontogenético.

possível avaliar que a JR oferece ações mais contingentes aos atos, como sugerido por Skinner (1953/2003, 1982), contrapondo a morosidade dos trâmites legais tradicionais.

Outra aproximação entre a Justiça Restaurativa e a Análise do Comportamento pode ser feita ao identificar os padrões culturais e organizacionais que influenciam a coordenação dos diversos atores envolvidos nos procedimentos restaurativos (e.g, facilitadores, equipe técnica, juízes de direito). Além disso, é importante considerar a influência de sistemas externos a esses atores, como o Conselho Nacional de Justiça e a Rede de Garantia de Direitos (CNJ, 2019b). Dessa forma, as práticas relacionadas à aplicação de mecanismos de justiça, seja na justiça criminal tradicional ou na justiça restaurativa, podem ser compreendidas como práticas culturais. Conforme definido por Andery (2011), práticas de uma cultura consistem em "padrões de comportamento aprendidos que são transmitidos entre indivíduos e de geração a geração" (p. 207).

Skinner (1981) aponta que práticas culturais são selecionadas, mantidas e transmitidas ao longo de gerações a partir de suas consequências. O autor evidencia o papel de contingências que vão além do nível individual para manutenção e sobrevivência daquelas. Skinner sugere que a definição de boas práticas em uma cultura seria tudo aquilo que promove a sobrevivência daquela, o que favorece a unidade do grupo e a transmissão entre gerações (cf. Melo et. al, 2015; Skinner, 1969b). Skinner propõe que os cientistas devem estar atentos ao mecanismo de seleção pelas consequências para tentar solucionar ou remediar problemas como a superpopulação, escassez de recursos, poluição, entre outros. Desde então, parte dos esforços de uma Ciência Culturo-Comportamental (Cihon et al., 2021; Cihon & Mattaini, 2020) têm sido de propor discussões teóricas e empíricas acerca de fenômenos culturais em resposta às necessidades levantadas por Skinner.

A Ciência Culturo-Comportamental (ou CBS, do nome em inglês *Culturo-Behavior Science*) é uma área em desenvolvimento vinculada à ciência comportamental

que possui caráter multidisciplinar e transdisciplinar, envolvendo princípios e técnicas da Análise do Comportamento e de outras disciplinas, como a Antropologia, Ciência de Sistemas, entre outros (Cihon et al., 2021). Uma parte da CBS é a Análise de Sistemas Comportamentais (BSA, do termo em inglês *Behavioral Systems Analysis*)⁵, área interessada em analisar e promover melhorias em *performance* de indivíduos e grupos dentro de organizações (McGee & Crowley-Koch, 2021). A BSA soma esforços da Análise do Comportamento Aplicada, que lida com a análise de comportamentos socialmente relevantes (e.g, Baer et al., 1968), e da Teoria Geral de Sistemas, que se interessa pela análise de relações entre partes de um sistema e a relação entre esse sistema e o ambiente externo a ele (e.g, Rousseau, 2015). Sistemas aqui são entendidos a partir da proposta de Von Bertalanffy (1972) como uma rede de elementos que se interligam formando um todo e interagindo com o ambiente.

A BSA faz uso de algumas ferramentas e unidades de análise para examinar práticas organizacionais dentro da perspectiva de sistemas, como a metacontingência, originalmente proposta por Sigrid Glenn (1986) e revisada ao longo do tempo (ver Glenn et al., 2016 para uma versão mais recente das propostas) e o *Total Performance System* (TPS), originalmente proposto por Brethower (1972), apresentadas em detalhes a seguir. O Modelo de Engenharia de Sistemas Comportamentais (BSEM, do inglês *Behavioral Systems Engineering Model*), modelo de avaliação e intervenção em organizações proposto por Malott (2003), utiliza o TPS e a metacontingência para sistematizar e avaliar processos de seleção de práticas organizacionais.

A metacontingência é uma unidade de análise definida como “uma relação contingente entre 1) contingências comportamentais entrelaçadas (CCEs) recorrentes que

⁵ A Análise de Sistemas Comportamentais é também uma subárea da Análise do Comportamento Aplicada às Organizações (OBM, do inglês *Organizational Behavior Management*). Para uma discussão do percurso histórico da OBM, ver Borba, Ramos e Costa (2017).

possuem um produto agregado (PA) e 2) um ambiente ou condições selecionadoras” (Glenn et al., 2016, p. 13). O conceito de contingências comportamentais entrelaçadas utilizado nesse estudo é o apresentado por Malott (2003), que “envolve o comportamento de pelo menos dois participantes, em que qualquer componente da contingência comportamental ou produto de um participante interage com elementos da contingência comportamental ou produto de outros participantes” (p. 33).

Descrevendo de outra forma a metacontingência, as ações de indivíduos em uma organização que influenciam as de outros indivíduos e que recorrem ao longo do tempo (CCEs) geram um produto agregado (PA). Esse produto interage com um meio, que por sua vez, seleciona tais arranjos. A seleção ocorre por meio de uma consequência cultural (CC), provida pelo sistema social contingente a tal produto agregado, que por sua vez seleciona um culturante (a relação entre CCEs e PA; Hunter, 2012). Como exemplo, pode-se pensar que determinadas CCEs descrevem a relação entre vários indivíduos que fazem parte da produção de uma prática restaurativa (e.g, facilitadores, juízes, secretárias, assessores) e que o PA produzido (a própria prática restaurativa) interage com um sistema social (e.g, vítimas, ofensores, comunidade), que por sua vez selecionam ou não tais arranjos, alterando ou não a forma como o PA é produzido. Entende-se aqui o produto agregado enquanto a própria prática restaurativa no sentido que esse é o produto resultante de contingências comportamentais entrelaçadas de pessoas atuando em uma organização que oferece serviços de justiça. Os efeitos dessas práticas (e.g, restauração das relações, satisfação) não estão incluídos nessa descrição do PA por não estarem sob controle dos indivíduos que pertencem a organização.

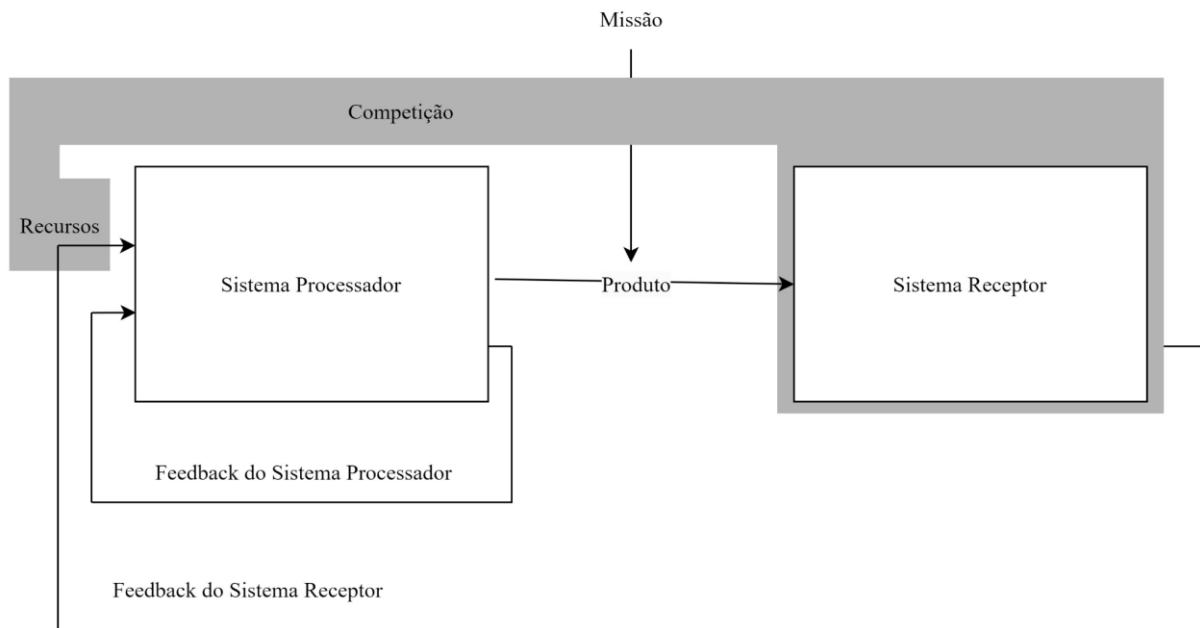
O *Total Performance System* (TPS; Brethower & Dams, 1999), por sua vez, é uma ferramenta que permite analisar as interações entre elementos de um sistema, e a relação desse sistema com o ambiente no qual ele se encontra. Tornar clara tais interações

favorece a manutenção de organizações em ambientes que se transformam ao longo do tempo, considerando os processos de seleção ambiental (Glenn & Malott, 2004) e a noção de que organizações são, em sua essência, sistemas abertos (i.e, agrupamento de elementos que se adaptam às dinâmicas de um ambiente; Malott, 2003). O TPS pode ser utilizado em diferentes níveis de análise, a depender do objetivo. Como exemplo, dois níveis de aplicação do TPS são: 1) do macrossistema, que compreende a análise de um sistema maior que compreende a organização analisada; e 2) da organização, que revela aspectos específicos do funcionamento daquele sistema e a sua relação com os demais elementos do ambiente (Malott, 2003).

A versão do *Total Performance System* utilizada nesse estudo seguiu a identificação dos elementos descritos por Malott (2003), a saber: 1) missão, uma descrição do que aquela organização pretende produzir, levando em consideração o macrossistema em que ela está inserida; 2) produtos, aquilo que é gerado pela organização, como resultado da coordenação de funções; 3) sistema receptor, quem recebe o produto ou quem possui interesse nos produtos e serviços da empresa (*stakeholders*); 4) feedback do sistema receptor, informações que o sistema receptor oferece sobre o produto; 5) sistema processador, como são gerados os produtos da organização; 6) feedback do sistema processador, informações internas acerca do funcionamento da organização (e.g., custo, tempo gasto); 7) recursos necessários para que haja um produto, sejam eles pessoas capacitadas, informações, equipamentos; e 8) competidores (pelos recursos e/ou clientes). A Figura 1 representa graficamente os elementos supracitados.

Figura 1.

Representação gráfica do Total Performance System, extraída e adaptada de Malott (2003).



Usualmente, as estratégias aplicadas na BSA são organizadas em modelos de intervenção em organizações, sendo um deles o Modelo de Engenharia de Sistemas Comportamentais (BSEM), proposto por Malott (2003). O BSEM consiste em análises multiníveis de uma organização (e.g, macrossistema, organização, processo, tarefa, comportamento e gestão) a partir de dois componentes: 1) analisar sistemas comportamentais a partir de metacontingências e 2) criar e manter mudanças a partir de contingências comportamentais.

O Modelo de Engenharia de Sistemas Comportamentais, originalmente, envolve as seguintes etapas: 1) avaliar o macrossistema em que a organização está contida; 2) avaliação da organização como um sistema de desempenho total, que envolve a utilização do TPS para identificar as variáveis que afetam a organização como um todo; 3) identificar e analisar os processos que compõem a organização, que são as séries de tarefas e produtos direcionados para fins específicos; 4) identificar as tarefas envolvidas nos processos. A partir dessas etapas, são apontados os (5) comportamentos desejáveis e indesejáveis para a organização ou para a gestão; e o (6) arranjo de contingências

administrativas que afetam os comportamentos de todos envolvidos (Malott, 2003). Para fins dessa pesquisa, as análises foram direcionadas para as duas primeiras etapas (macrossistema e organização).

O Modelo de Engenharia de Sistemas Comportamentais apresentado por Malott (2003) fomenta o interesse da Análise de Sistemas Comportamentais em beneficiar organizações com mudanças sistêmicas, que levem em consideração diferentes aspectos dos elementos que interagem dentro delas ou com elas. Grande parte do interesse da BSA ainda se volta a atender demandas de organizações privadas (Diener et al., 2009; McGee & Crowley-Koch, 2022; Redmon & Mason, 2001), de forma que essas tenham mais chances de sucesso ao se adaptarem rapidamente a mudanças em seu ambiente, proporcionando aumento em lucratividade, satisfação do consumidor, quota de mercado etc. Contudo, alguns trabalhos se propuseram a aplicar as ferramentas da BSA em contextos sem fins lucrativos (e.g, Amorim et al., 2022; Cran et al., 2023).

O estudo de Amorim et al. (2022) buscou analisar a Casa da Mulher Brasileira (CMB) como mecanismo de assistência a mulheres vítimas de violência, a partir da perspectiva de uma Ciência Culturo-Comportamental. Os autores realizaram uma interpretação da Casa da Mulher Brasileira como uma organização, conduzindo uma análise em BSA; para tanto, foram utilizados o Total Performance System (TPS) como ferramenta de análise e o Modelo de Engenharia de Sistemas Comportamentais (Malott, 2003). Os resultados do TPS do macrossistema no qual a CMB está contida (a Política Nacional do Combate à Violência contra Mulher) demonstraram quem serve como sistema receptor dessa política (e.g, mulheres em geral, crianças de mulheres vítimas de violência, mídia, etc) e quais procedimentos estão envolvidos no *feedback* do sistema processador e receptor (e.g, custos, informações sobre o serviço, entre outros). No nível da organização, o TPS auxiliou a identificar a relação do produto (definido como o cuidado humanizado e integrado a mulheres) com o sistema receptor, que contém, além

das mulheres em situação de violência, *stakeholders* como o movimento feminista, Conselho Nacional dos Direitos da Mulher, mídia etc. Nesse tipo de organização, as pessoas que se beneficiam das atividades da organização (mulheres vítimas de violência) não coincidem com aqueles que dispõem de consequências culturais para a política pública. Por fim, os autores realizaram recomendações como o registro de dados e informações acerca do serviço oferecido a nível municipal. Essa sugestão é feita pela probabilidade de controle social (e.g, maior financiamento) adquirido por parte das CMBs de cada estado a partir da implementação de relatórios mensais e anuais.

Outro trabalho que conduziu análises em BSA foi o de Cran et al. (2023). Os autores analisaram práticas culturais de dois jardins comunitários nos Estados Unidos, identificando as variáveis e práticas que favorecem a manutenção desse tipo de organização. Para tanto, utilizaram-se de métodos da pesquisa etnográfica, observação e entrevistas estruturadas, utilizando uma adaptação do *Behavioral Systems Analysis Questionnaire* (BSAQ; Diener et. al, 2009), e a partir disso, as informações foram organizadas utilizando o Modelo de Engenharia de Sistemas Comportamentais (Malott, 2003). Cinco atores/setores foram levados em consideração a partir de uma revisão de literatura sobre as melhores práticas para um jardim comunitário: os voluntários, o coordenador, governo, fontes educativas e de financiamento. A nível de organização, foi utilizado um TPS com o objetivo de avaliar cada jardim como um sistema, e a comunicação desses com outros sistemas (macrossistema, competidores por recursos, por exemplo). O TPS foi utilizado também a nível de processo, em que cada jardim foi analisado a partir do que produzia (cultivo de produtos frescos), tornando possível entender como cada ator/setor se comunicava uns com os outros a fim de obter o produto agregado. A nível individual, consta ainda uma análise de contingências de três termos para os comportamentos dos coordenadores e dos voluntários do jardim comunitário, que

foram eleitos pela pesquisadora como centrais para a compreensão e possível intervenção sobre a organização.

Os dados obtidos por Cran et al. (2023) demonstraram que ambos os jardins possuíam práticas similares ao que a literatura considerava como ideais para esse tipo de organização e, contudo, o estudo identificou como barreiras uma quantidade excessiva de tempo requerido de coordenadores e voluntários para manutenção do jardim, falta de suporte da comunidade e falta de financiamento. Algumas recomendações foram feitas para mitigar os problemas enfrentados pelos jardins analisados, como a implementação de metas para colheita através de softwares de rastreamento de dados, a compensação de tempo gasto pelos coordenadores nas atividades do jardim (ir mais dias da semana ao jardim, em oposição a ir poucas vezes, demandando mais tempo) e buscar novos voluntários dentro da comunidade.

Os resultados de Amorim et al. (2022) e Cran et al. (2023) demonstram a possibilidade de utilizar a Análise de Sistemas Comportamentais para avaliar organizações que são mantidas para fins além do lucro. Ressalta-se que adaptações foram necessárias ao aplicar os modelos de análise da BSA a esses tipos de organizações, especialmente no que tange às questões relacionadas ao *feedback* do sistema receptor. As recomendações feitas pelos dois estudos possuem semelhanças no que diz respeito aos procedimentos de coleta de dados e gerenciamento dessas informações para o planejamento interno das organizações. Por fim, os trabalhos citados contribuem com os objetivos desse estudo à medida que expandem a utilização de um modelo organizacional aplicado a instituições públicas (uma organização de Justiça Restaurativa, nesse caso).

A fim de propor adequações e melhorias nos processos que englobam uma organização, se faz importante compreender as variáveis ambientais e organizacionais que estão operando dentro (e fora) dela. A partir de uma Análise de Sistemas Comportamentais, é possível identificar quais variáveis auxiliam ou dificultam o êxito de

uma organização. Dessa forma, o presente estudo teve por objetivo a condução de uma análise em BSA de uma organização associada ao Poder Judiciário e à Política Nacional de Justiça Restaurativa (PNJR), com a finalidade de compreender quais variáveis estão atreladas a sua manutenção.

Método

Procedimento Geral

A estrutura deste estudo segue o método aplicado na Análise de Sistemas Comportamentais (Diener et al., 2009; Malott, 2003). Inicialmente, foi empreendida uma análise documental de textos oficiais sobre a Justiça Restaurativa. A segunda etapa compreendeu a realização de entrevistas junto à Coordenadoria de Justiça Restaurativa (CJR). Em seguida, as informações obtidas pelas entrevistas foram organizadas e analisadas utilizando ferramentas como o *Total Performance System* (TPS), a partir da perspectiva de avaliação e intervenção presente no Modelo de Engenharia de Sistemas Comportamentais (Malott, 2003). A terceira etapa consistiu no tratamento dos dados, que foi organizada de forma a 1) produzir comparações entre os dados advindos da análise documental e das entrevistas, e posteriormente discutir à luz da literatura da BSA e 2) produzir recomendações que possam garantir, em último caso, maior adequação dessa organização frente a Política Nacional de Justiça Restaurativa (PNJR) e a missão da organização. A quarta e última etapa envolveu a validação das recomendações e informações obtidas acerca da organização.

Fase I: Informações acerca das Melhoras Práticas em JR

Essa etapa consistiu em uma análise interpretativa/documental, assim como as empreendidas por Borba (2007)⁶ e Tourinho (2007). O objetivo dessa fase foi de gerar

⁶ A dissertação citada originou dois artigos, Borba & Tourinho (2009a) e Borba & Tourinho (2009b). Contudo, a metodologia é apresentada apenas na dissertação original.

dados acerca da Justiça Restaurativa e da sua aplicação em contextos jurídicos a partir de descrições da literatura especializada. O percurso metodológico dessa análise consistiu na: 1) definição do problema; 2) especificação das informações; 3) seleção das fontes; 4) levantamento das informações; e 5) tratamento das informações.

A definição do problema estava relacionada à pergunta de pesquisa deste estudo, que versava sobre quais variáveis, práticas, setores e atores estavam relacionadas a uma organização que utilizava práticas em Justiça Restaurativa. Para elaboração das categorias de registro, utilizou-se os elementos que Diener et al. (2009) estabelecem para análise das organizações a partir da perspectiva da Análise de Sistemas Comportamentais. As categorias foram: 1) missão; 2) produtos e serviços; 3) quem recebe o serviço; 4) *stakeholders*; 5) *feedbacks* externos; 6) *feedbacks* internos; 7) recursos; 8) sistema processador; 9) ambiente; 10) competidores. A descrição de elementos feita por Diener et al. (2009) acrescenta um termo (i.e, ambiente) em comparação aos elementos descritos em Malott (2003). Ainda, o sistema receptor foi dividido em duas categorias (i.e, quem recebe o produto e *stakeholders*) por se tratar de uma organização pública. Essa distinção é abordada em detalhes na seção de Resultados e Discussão.

A fonte selecionada para as análises foi a página⁷ do Tribunal de Justiça do Estado do Pará, na seção que trata sobre Justiça Restaurativa. Todos os textos que constavam na aba de Atos Normativos no período de maio a junho de 2023 foram selecionados para leitura, conforme apresentado no Quadro 1.

⁷ <https://www.tjpa.jus.br/PortalExterno/institucional/Justica-Restaurativa/694278-atos-normativos.xhtml>

Quadro 1.

Lista de textos selecionados para análise documental.

Referência	Descrição	Fonte
Resolução No. 225 (2016).	Dispõe sobre a Política Nacional de Justiça Restaurativa no âmbito do Poder Judiciário e dá outras providências.	Diário de Justiça Eletrônico do Conselho Nacional de Justiça.
Cruz, F. B. (2016).	Justiça restaurativa: horizontes a partir da Resolução CNJ 225.	Biblioteca Digital do CNJ
Resolução No. 23 (2018).	Dispõe sobre a estrutura e o funcionamento do Núcleo Permanente de Métodos Consensuais de Solução de Conflitos (NUPEMEC); revoga a Resolução no. 15/2016, de 1º de junho de 2016, e dá outras providências.	Diário da Justiça do Estado do Pará
Resolução No. 24 (2018).	Institui o Programa de Resolução Consensual de Conflitos no âmbito do Poder Judiciário do Estado do Pará; dispõe sobre a estruturação e funcionamento dos Centros Judiciários de Soluções de Conflitos e Cidadania (CEJUSCs).	Diário da Justiça do Estado do Pará
Conselho Nacional de Justiça (2019a).	Planejamento da Política Pública Nacional de Justiça Restaurativa	Site do CNJ

Após a seleção, todos os textos foram lidos em sua integralidade e, em seguida, trechos e parágrafos foram grifados de acordo com sua adequação funcional às categorias de registro apresentadas anteriormente. Como exemplo, o trecho da Resolução No. 23 (2018, p. 8) “A Coordenação de Justiça Restaurativa terá como atribuição desenvolver

plano de difusão, divulgação, expansão, implementação e do Programa de Justiça Restaurativa” foi classificado dentro da categoria de registro Missão por se tratar de uma descrição ampla dos objetivos da organização. Em seguida, uma planilha no *Google Sheets* foi criada, contendo todas as citações agrupadas pelas categorias. As informações foram tratadas observando a relação entre os trechos agrupados em uma mesma categoria (por exemplo, se trechos dentro da categoria Missão eram congruentes ou excludentes ou entre si). Dessa forma, foi possível gerar os dados referentes ao que é prescrito para uma organização pública de Justiça Restaurativa.

Fase II: Recrutamento e Entrevistas

Para a segunda fase deste estudo, a organização selecionada foi a Coordenadoria de Justiça Restaurativa (CJR), que pertence ao Núcleo Permanente de Métodos Consensuais de Solução de Conflitos, do Tribunal de Justiça do Estado do Pará (TJ-PA). A escolha por essa organização foi fundamentada pela sua recente implementação e pela maneira na qual essa está diretamente ligada à aplicação/implementação da PNJR. O objetivo dessa etapa foi de identificar junto à equipe da CJR informações específicas dessa organização e sua relação com outros sistemas (i.e, rastrear a comunicação entre setores por meio de fluxos de *feedbacks* internos e externos).

A proposta de avaliação e intervenção foi submetida e aprovada junto ao Conselho de Ética (Parecer 6.294.517; CAAE: 67248923.8.0000.5172). Logo após, foram feitos contatos com a equipe de gestão da CJR, em que foram apresentadas as propostas de avaliação dos processos organizacionais. Nas datas marcadas para as entrevistas, foi lido o TCLE (Apêndice A) junto às participantes e solicitadas suas assinaturas. As entrevistas se deram de maneira remota, via *Google Meet*, e foram conduzidas a partir de uma adaptação do BSAQ (Apêndice B). O BSAQ é composto de três níveis, a saber do 1) nível de organização; 2) nível de processo e 3) nível de *performance*. Para este estudo, tomou-

se a decisão de focar no primeiro nível de análise pelo tempo disponível para a condução da pesquisa.

As entrevistas foram realizadas com duas servidoras efetivas do TJ-PA, lotadas na CJR, com funções de secretária administrativa e assessora técnica. Ambas atuam na gestão dos processos da organização, informação que embasou a escolha dessas participantes para essa etapa da pesquisa. As informações coletadas neste estudo foram adaptadas de maneira a manter a confidencialidade da identidade dos participantes (e.g, descrição narrativa, ausência de citações diretas).

Fase III: Organização dos Dados e Análises

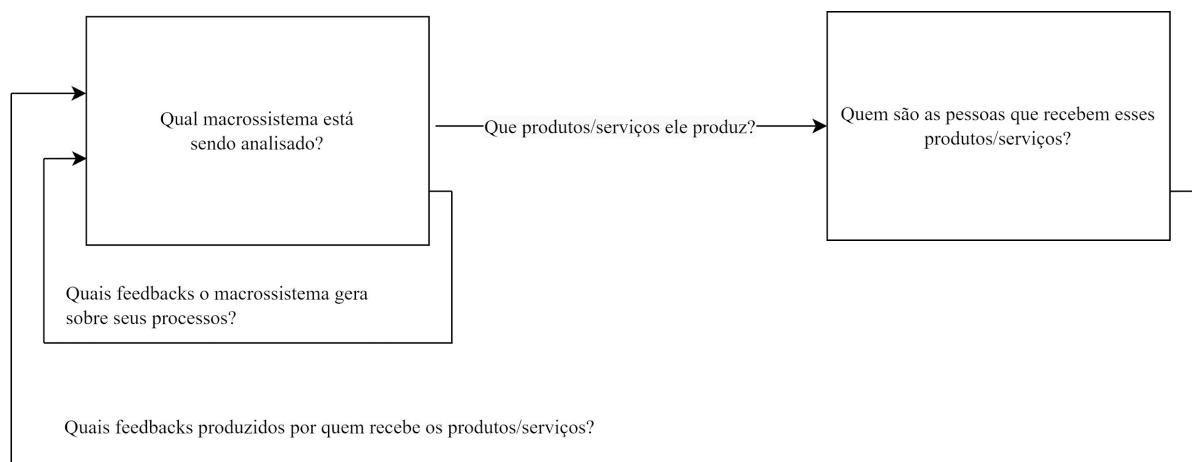
3.1 Modelo de Engenharia de Sistemas Comportamentais

O Modelo de Engenharia de Sistemas Comportamentais (BSEM) de Malott (2003) propõe intervenções que sustentem mudanças a longo prazo em organizações, a partir de três unidades de análise: sistemas comportamentais, metacontingências e contingências comportamentais. Neste estudo, a análise realizada envolveu os dois primeiros níveis do BSEM, a saber do nível de macrossistema e de organização.

3.1.1 Identificação do Macrossistema e Definição da Missão. Nessa etapa, as informações coletadas a partir das entrevistas e por análise documental sobre a organização foram dispostas de maneira a identificar o macrossistema (i.e, o sistema que compõe aquela organização), para assim, avaliar qual é a missão do sistema organizacional em questão. Inicialmente, os dados referentes à missão encontrados na análise documental e nas entrevistas foram avaliados a partir de Diener et al. (2009) e Malott (2003). Em seguida, foi gerado um TPS (utilizando a plataforma *draw.io*) para o macrossistema em relação à organização. A Figura 2 mostra um TPS adaptado para o nível de Macrossistema.

Figura 2.

Representação gráfica do Total Performance System para o nível de Macrossistema, extraído de Malott (2003).



Um guia de formulação de missão proposto por Malott (2003) foi utilizado para propor uma declaração, considerando e contendo os elementos essenciais para a organização (e.g, produtos, sistema receptor e *feedbacks* internos e externos). Para a formulação da missão, também foi utilizado o teste ACORN de Gilbert (1978), um acrônimo para os seguintes termos: 1) *accomplishment* (compreender um feito), que deve identificar uma realização e não apenas a descrição de um comportamento; 2) *control* (controle), as pessoas que trabalham nessa organização devem possuir controle sobre os processos que constam na missão – em outras palavras, os produtos devem ser resultado de suas próprias práticas; 3) *overall objective* (objetivo geral), a missão deve conter um objetivo que compreenda todos os processos organizacionais; 4) *reconciled* (reconciliável), a missão deve ter compatibilidade com outros objetivos da instituição e 5) *number* (dados), deve haver a possibilidade de mensurar o que consta na missão.

3.1.2 Avaliação da Organização como um Sistema. Em seguida, foi empreendida uma análise da CJR como um sistema, utilizando um TPS (como apresentado na Figura 1). Nesse momento, o objetivo foi, a partir do estudo do macrossistema, entender os vários processos que compreendem aquele sistema, levando em consideração especialmente qual(is) principal(is) produtos que a organização gera e

como eles se ajustam as demandas do sistema receptor (i.e, quem recebe os produtos ou quem tem interesse neles).

3.2 Recomendações

A partir da descrição narrativa dos dados encontrados para cada elemento que compreende uma organização no Modelo de Engenharia de Sistemas Comportamentais de Malott (2003), foram geradas recomendações para cada um desses elementos. Tais sugestões foram levantadas a partir de como a política pública foi prescrita (pelas Resoluções do CNJ e do TJ-PA, bem como dos materiais produzidos pelo CNJ), bem como a partir da literatura da Análise de Sistemas Comportamentais e da Ciência Culturo-Comportamental, visando fornecer clareza aos procedimentos organizacionais e garantir a qualidade dos serviços prestados à população.

Fase IV: Validação dos Dados

A última etapa do estudo envolveu a devolutiva para a coordenadora da CJR das análises geradas por esse estudo, bem como a avaliação acerca das recomendações propostas. Essa fase ocorreu com a descrição dos dados obtidos pela pesquisa (seção de Resultados e Discussão) e a apresentação das recomendações (Quadro 2). O objetivo dessa etapa foi validar as informações obtidas e geradas como parte da validação social deste estudo. Os dados referentes a essa etapa estão descritos ao fim da seção de Recomendações Gerais.

Resultados e Discussão

Nesta seção, estão dispostos os dados encontrados pela análise documental e pelas entrevistas. Cada subtópico foi criado a partir dos elementos descritos pela literatura da Análise de Sistemas Comportamentais (e.g, Diener et al., 2009; Malott, 2003; McGee & Crowley-Koch, 2021). A apresentação das informações segue com uma breve conceituação dos termos, a apresentação dos dados da análise documental e das entrevistas de maneira narrativa, respectivamente, seguido da discussão dos resultados. Ao final, uma discussão é feita sobre a análise da organização e suas práticas.

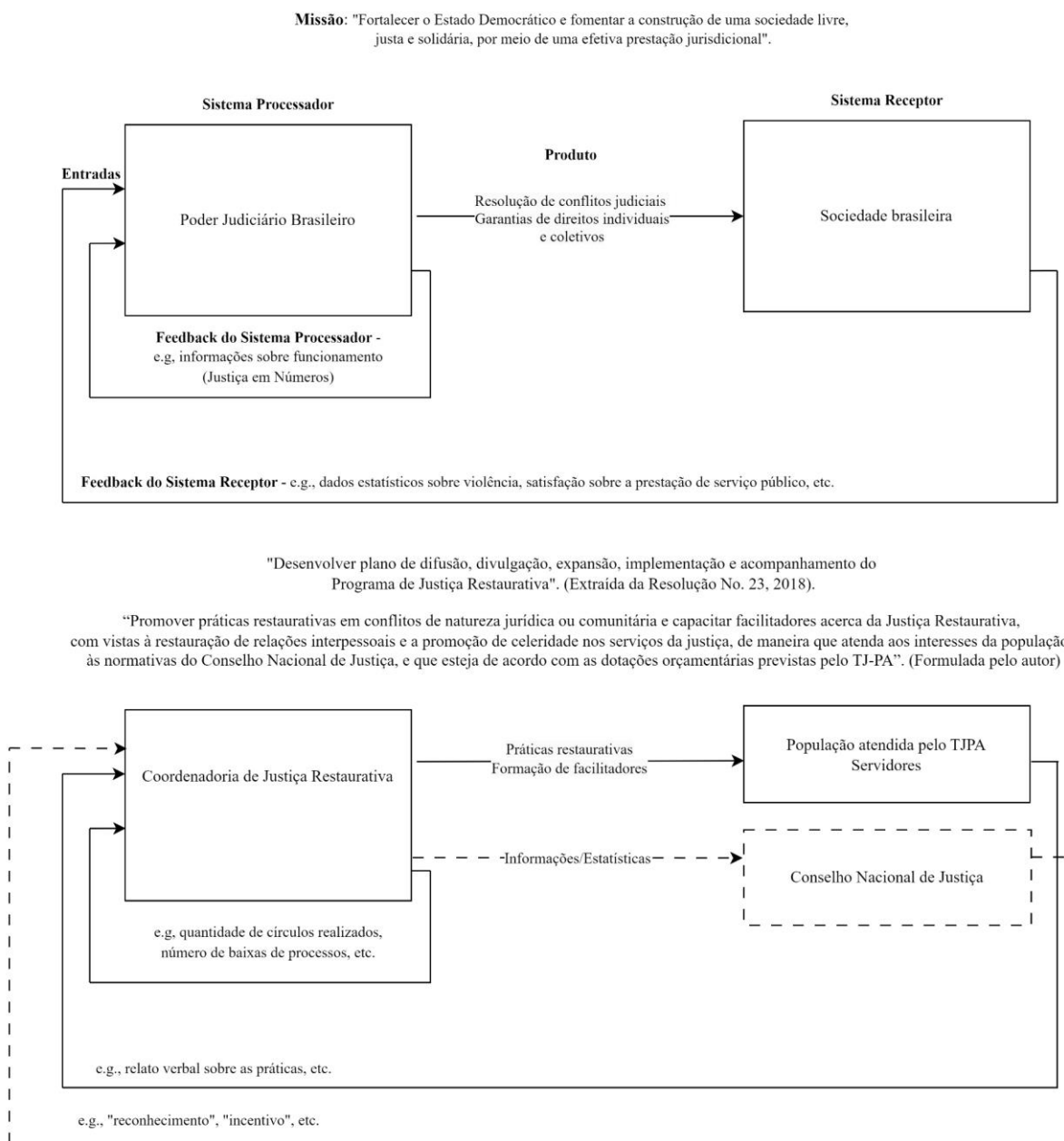
Missão e Macrossistema

Missão pode ser entendida como uma declaração que compreende metas abrangentes de uma organização (McGee & Crowley-Koch, 2021). Uma contribuição advinda da formulação de uma missão é a de que essa tende a ser mais estável que os produtos da organização, já que esses podem ser alterados para atingi-la de acordo com as necessidades e pressões seletivas do ambiente (Malott, 2003). Para avaliar se há ou não uma missão estabelecida para a Coordenadoria, de maneira coerente ao contexto do macrossistema da organização, é necessária a identificação de qual seria o macrossistema em que ela está contida.

Macrossistema, de acordo com Malott (2003), é “o sistema que contém a organização que estamos analisando” (p. 46). A Coordenadoria de Justiça Restaurativa (CJR) pode ser vista como um dos sistemas que compõem o Poder Judiciário Brasileiro. A priori, a função da justiça estabelecida pela Constituição Federal de 1988 é a aplicação do Direito a fim de resolver divergências de interesses que surgem na sociedade (Silva, 2005). Com o processo de redemocratização brasileira, a garantia de direitos advindas da nova constituição e ampliação das funções sociais e/ou políticas do Poder Judiciário, reformas nesse poder levaram em consideração um modelo de pacificação social (conjunto de estratégias e políticas implementadas pelo governo para promover a

harmonia, a estabilidade e a coesão em sociedade). Com esse objetivo, admitia mecanismos alternativos à justiça penal comum (ou retributiva) na resolução de conflitos, de maneira coerente às particularidades de cada evento (Said Filho, 2020).

Compreende-se que o serviço fornecido pelo Poder Judiciário seja a resolução de conflitos e a garantia de direitos individuais e coletivos. A declaração de missão dessa organização seria a de “*Fazer Justiça*”, descrita na Resolução No. 325 (2020). Outra descrição mais detalhada foi encontrada no site do Conselho Nacional de Justiça, tendo o Judiciário a missão de “fortalecer o Estado Democrático e fomentar a construção de uma sociedade livre, justa e solidária, por meio de uma efetiva prestação jurisdicional” (CNJ, 2015, p. 1). Uma representação gráfica do TPS do macrosistema e da organização pode ser vista no painel superior da Figura 3.

Figura 3.*Versão do TPS do Macrossistema e da Organização.*

Nota: As linhas pontilhadas correspondem à relação da CJR com o stakeholder CNJ.

A partir da identificação do macrossistema, é possível avaliar a proposição da missão da Coordenadoria de Justiça Restaurativa. Os documentos analisados nomeiam uma série de objetivos e interesses de organizações que implementam Justiça Restaurativa, que sejam: "lançar luz" nas estruturas sociais e institucionais que agem como motivadores de violência, a satisfação das necessidades dos envolvidos, a responsabilização ativa de quem contribuiu direta ou indiretamente para a ocorrência do dano (Cruz, 2016; Resolução No. 225, 2016). Um programa específico (Programa Justiça

Restaurativa para o Século 21, TJRS) possui como objetivo geral “promover estratégias de pacificação social baseadas na difusão dos princípios e no desenvolvimento das práticas restaurativas para prevenção e transformação construtiva de conflitos em âmbito judicial e extrajudicial” (Flores & Brancher, 2016, p. 107).

O que se aproxima de uma declaração de missão da Coordenadoria consta no Art. 10 da Resolução No. 23 (2018), que institui que a CJR terá como atribuição “desenvolver plano de difusão, divulgação, expansão, implementação e acompanhamento do Programa de Justiça Restaurativa” (p. 8). Durante as entrevistas, realizadas com uma adaptação do *Behavioral Systems Analysis Questionnaire* (BSAQ), foi possível compreender que um objetivo amplo da CJR envolve “desenvolver plano de difusão, divulgação, expansão, implementação e acompanhamento de programa de Justiça Restaurativa em âmbito estadual” (conforme mencionado nas entrevistas). Essa declaração é uma extensão dos objetivos instituídos pela Resolução No. 225 (2016) do CNJ e pela Resolução No. 23 (2018) do TJ-PA.

As declarações encontradas nos documentos, atos normativos e pelos dados coletados em entrevista relatam objetivos abrangentes para uma Coordenadoria como sugerido por McGee e Crowley-Koch (2021), contudo não necessariamente levam em consideração os elementos do macrossistema como sugerido por Malott (2003). Além disso, as declarações obtidas nos documentos e nas entrevistas apresentam uma ênfase nas atividades (e.g, desenvolver plano de difusão, promover estratégias) e pouco descrevem quais os resultados esperados a partir dessas atividades organizacionais (ver Gusso & de Luca, 2017). A partir do guia de formulação de missão de Malott, é possível propor a seguinte missão para CJR:

“Promover práticas restaurativas em conflitos de natureza jurídica ou comunitária e capacitar facilitadores acerca da Justiça Restaurativa, com vistas à restauração de relações interpessoais e a promoção de celeridade nos serviços

da justiça, de maneira que atenda aos interesses da população, às normativas do Conselho Nacional de Justiça, e que esteja de acordo com as dotações orçamentárias previstas pelo TJ-PA”.

A proposição de missão mencionada é estruturada de forma a incorporar os elementos do macrossistema (o Poder Judiciário). Isso é particularmente importante, uma vez que à medida que novas abordagens para a administração da justiça surgem, os sistemas que operam dentro desse macrossistema também devem se adaptar. Em outras palavras, os produtos e serviços fornecidos por uma organização (como a CJR) podem ser transformados com o tempo, devido a mudanças de natureza política e social dentro do Poder Judiciário. Para tanto, a declaração incorpora o produto do macrossistema (conflitos judiciais), o feedback do sistema receptor (satisfação para a população e para o Conselho Nacional de Justiça) e o feedback do sistema processador (uso de recursos de maneira econômica, como discutiremos adiante). Foram inseridos também os resultados esperados a partir da entrega dos serviços restaurativos (e.g, restauração de relações e celeridade nos serviços de justiça), como tentativa de identificar efeitos das práticas organizacionais. A missão proposta foi submetida ao teste ACORN (Gilbert, 1978), que corresponde a um acrônimo para qualificadores de uma missão bem estabelecida. Todos os itens foram contemplados na proposição supracitada, a partir de um *checklist* de cada termo para a missão proposta acima.

Alguns ajustes à proposta de Malott (2003) foram aplicados para a missão da CJR, como a inclusão do Conselho Nacional de Justiça (CNJ) na declaração. Essa é uma sugestão devido às significativas disparidades entre o mundo corporativo/privado e o setor público, que será abordada em detalhes na seção de Sistema Receptor. No contexto corporativo, é mais viável rastrear que consequências dispostas (i.e, financiamento) pelo sistema receptor sustentam o funcionamento da organização, o que nem sempre ocorre de forma tão transparente no serviço público. Apesar da população atendida (a quem o Poder

Judiciário serve, garante direitos ou oferece justiça) exercer papel de evidência na missão proposta, nem sempre essas pessoas exercem influência direta sobre as decisões administrativas ou nos recursos financeiros da organização. Em outras palavras, as consequências providas por quem recebe o serviço possuem poder limitado no controle das variáveis que mantêm a organização funcionando, sugerindo que outras consequências culturais atuam na seleção de práticas organizacionais. Essa lacuna influencia no quanto o serviço público está adequado aos interesses de quem os recebe, além de servir aos interesses de uma parcela que gerencia esses produtos (e.g, operadores do direito, gestores públicos).

Produtos e Serviços

Produtos ou serviços são o que resultam da relação entre contingências comportamentais entrelaçadas em uma organização (Malott, 2003), ou aquilo que é produzido e entregue para um grupo (sistema receptor). No contexto da CJR, aquilo que é gerado pela organização gira em torno da resolução de conflitos a partir de técnicas e metodologias autocompositivas⁸. Por meio das entrevistas, foi possível constatar que os serviços compreendem as práticas restaurativas, que se dividem em ações não processuais e processuais. As primeiras são realizadas em parceria com outros órgãos do setor público (e.g, Secretaria Municipal de Educação e Cultura, Secretaria Extraordinária de Direitos Humanos e Cidadania); as segundas, se referem aos litígios que tramitam no judiciário paraense, que são encaminhados para a CJR por juízes que observaram nesses casos a necessidade ou a possibilidade de resolução por vias da justiça restaurativa.

Além das práticas restaurativas, a CJR também oferece o serviço de formação de facilitadores. Esse treinamento é ministrado por um membro da equipe de gestão da

⁸ Autocomposição é um termo do Direito Penal que diz respeito às técnicas e metodologias de conciliação e mediação na resolução de conflitos judiciais. De acordo com Azevedo (2016), a justiça se concretiza por meio da autocomposição, ao passo que todas as partes foram estimuladas a gerar um consenso sobre o fato e suas implicações.

Coordenadoria, em parceria com outros órgãos do serviço público, com o objetivo de capacitar servidores dessas instituições.

Os serviços (e.g, práticas restaurativas e formação de facilitadores) definidos aqui dialogam com as propostas da JR como um modelo de reparação de conflitos (e.g, Zehr, 2008; 2012) e com as diretrizes preconizadas pela Política Nacional de Justiça Restaurativa (Resolução No. 225, 2016). Tais serviços (também entendidos como produtos agregados) se adequam à essa organização em específico pela função dela dentro da implementação da PNJR no contexto do TJ-PA. Outros trabalhos (e.g, Silva & Gallo, 2016; Vaccari, 2017) parecem identificar também as práticas restaurativas como um produto/serviço principal da justiça restaurativa, mesmo considerando as diferenças metodológicas empregadas neste estudo.

Sistema Receptor

O sistema receptor compreende os indivíduos que recebem os produtos ou serviços da organização (Malott, 2003; McGee & Crowley-Koch, 2021). Outra parte do sistema receptor são as partes interessadas (ou *stakeholders*) que, no contexto da administração pública, podem ser entendidos como “setores para os quais a missão da organização é um valor (não financeiro)” (Amorim, 2022, p. 150). No setor privado, os clientes e *stakeholders* são as pessoas que proporcionam consequências (i.e, dinheiro pela compra do produto ou serviço) fundamentais para manutenção da organização, com base no produto ou serviço que é entregue.

Os receptores do serviço prestado pela Coordenadoria seriam a população atendida pelo tribunal, mais especificamente o público que possui algum litígio e que concordaram em resolvê-lo por via da autocomposição. Essa informação pode ser observada pelas diretrizes que a Resolução No. 225 (2016) introduz, referindo-se às práticas restaurativas (e.g, papel do ofensor, vítima e comunidade na resolução de conflitos). Nas entrevistas, foi possível dividir esse público em três grupos: 1) pessoas

que utilizam o serviço da justiça (jurisdicionados); 2) membros da comunidade que são beneficiados pelas parcerias institucionais do TJ-PA com outros setores (e.g, SEMEC, Prefeitura de Belém); e 3) servidores do Judiciário (situações em que a CJR é acionada para realizar práticas com os servidores do TJ-PA).

O *stakeholder* dessa organização, por sua vez, é o Conselho Nacional de Justiça (CNJ). O CNJ é um órgão que atua no controle e transparência administrativa e processual dos Tribunais de Justiça dos estados e do Distrito Federal. Sobre a PNJR, conforme disposto no Art. 3 da Resolução No. 225 (2016), cabe ao CNJ planejar um projeto com a finalidade de fomentar atividades que promovam a Justiça Restaurativa. O referido órgão atuaria de maneira a 1) promover a universalidade do acesso a esse tipo de prática; 2) buscar a integração de redes na resolução de conflitos; 3) contemplar o caráter intersetorial/interinstitucional que a JR demanda; 4) proporcionar estratégias que garantam o intercâmbio entre ciências na aplicação da JR; 5) contemplar a formação de facilitadores e 6) prever mecanismos de monitoramento, pesquisa e avaliação (Resolução No. 225, 2016). Os dados coletados por meio do BSAQ indicam a posição de *stakeholder* do CNJ da organização analisada. Essa constatação é observada pela influência direta dos eixos estabelecidos pelo CNJ nos processos internos da Coordenadoria. Esses eixos representam os critérios-chave pelos quais as iniciativas de JR são avaliadas pelo CNJ e incluem: 1) a existência de um órgão de macrogestão; 2) a presença de servidores qualificados no tema; 3) a formação de facilitadores; 4) o fomento a parcerias institucionais; 5) a disponibilidade de espaços adequados para as práticas; e 6) a implementação de mecanismos de monitoramento.

A partir das considerações feitas acerca do sistema receptor, é importante ressaltar que as descrições fornecidas pela literatura da Análise de Sistemas Comportamentais (BSA) (Diener et al., 2009; Malott, 2003; Malott & Glenn, 2006; McGee & Crowley-Koch, 2021) compreendem uma análise funcional dos termos para identificar os atores e

setores envolvidos em uma organização. Neste estudo, optou-se por agrupar os destinatários diretos dos serviços (pessoas que utilizam o serviço da justiça, membros da comunidade e servidores) e o CNJ dentro do sistema receptor, como convencionado na literatura consultada. No entanto, é importante notar que, uma vez que o primeiro grupo não dispõe as mesmas consequências culturais que o segundo grupo, não existe uma equivalência direta no uso desses termos, como acontece no contexto das organizações privadas. Essa distinção pode ser vista como uma limitação deste modelo de análise quando aplicado a organizações públicas.

Por fim, atribuir o papel de *stakeholder* para o CNJ implica em observar sob controle de quais consequências culturais estão sendo mantidas e estabelecidas determinadas contingências comportamentais entrelaçadas envolvidas nos processos organizacionais da CJR. Isso é importante, pois, como mencionado anteriormente, não são os receptores do serviço que possuem controle sobre os processos da organização. A atribuição do CNJ (em detrimento de outros setores hierarquicamente superiores, como o Supremo Tribunal de Justiça ou Supremo Tribunal Federal) como *stakeholder* deu-se pela função institucional dessa organização, a qual foi implementada para melhorar a gestão dos serviços oferecidos pelos tribunais de justiça, como discutimos anteriormente. Além disso, o CNJ faz parte do macrossistema da CJR (i.e, Poder Judiciário Brasileiro), e como parte dele desempenha funções (administrativas e gerenciais) que podem influenciar outros sistemas a adotarem práticas culturais e organizacionais alinhadas com a missão do Poder Judiciário.

Feedback do Sistema Receptor

Essa categoria se refere a informações e dados que indicam para a organização se a sua missão está sendo atingida; dito de outra forma, quais consequências são dispostas por quem recebe os produtos ou serviços dessa organização (Malott, 2003; McGee & Crowley-Koch, 2021). Nos textos referentes à Resolução No. 225 (2016), é possível

identificar a prescrição para viabilizar formas de avaliação e acompanhamento das práticas restaurativas (e.g, Art. 18 e Art. 20). A Resolução indica que fica a critério dos Tribunais aferir parâmetros adequados para avaliação, de preferência feitos por instituições parceiras.

O CNJ, *stakeholder* para a Coordenadoria, também identifica algumas estratégias de *feedback* para os tribunais/organizações que atuam com práticas restaurativas, como o “reconhecimento” disposto aos tribunais (CNJ, 2019a). A natureza do “reconhecimento” oferecido às organizações públicas pode estar associada à obtenção de prêmios (como mencionado à frente nesta seção). Outra prescrição feita pelo CNJ é a de que ele deve ser responsável por promover pesquisas em parcerias com Universidades e/ou Tribunais, para identificar como vem sendo aplicada a Justiça Restaurativa no âmbito do judiciário, expondo algumas sugestões de temas de pesquisa (e.g, satisfação dos envolvidos, se as ações foram exitosas em promover a diminuição da violência, avaliações das ações preventivas, eficácia das ações restaurativas voltadas à convivência e impacto das ações da Justiça Restaurativa em termos de economia de recursos públicos) (CNJ, 2019).

Embora existam prescrições em textos normativos sobre como o CNJ pode acompanhar o trabalho dos programas de Justiça Restaurativa ou como pode viabilizar pesquisas em convênio com outras instituições, não há uma sistematização clara de como esses dados podem ser coletados, analisados, e utilizados para informar a organização sobre seus procedimentos internos. Ainda, no que diz respeito aos aspectos definidos para a prescrição de *feedbacks* pelo CNJ, surge um problema semelhante ao abordado na seção do Sistema Receptor. Nesses documentos, há uma prescrição de que as estratégias, consideradas aqui como *feedbacks* do sistema receptor, serão estimuladas pelo CNJ. No entanto, não há garantias de que essas estratégias tenham sido implementadas e, mais ainda, se cumprem os requisitos necessários para funcionar como um *feedback* eficaz para

o sistema receptor (i.e, se os dados coletados de fato informam à organização sobre seus processos e alteram a forma como esses processos são definidos).

A partir dos dados obtidos pelo BSAQ, torna-se evidente que há pouco feedback de quem recebe o serviço diretamente (e.g, jurisdicionados, membros da comunidade e servidores). Isso ocorre devido à complexidade percebida pela equipe em quantificar ou medir níveis de satisfação com base em conceitos subjetivos como reconciliação, satisfação das partes envolvidas e responsabilização do infrator, entre outros. Essa informação é semelhante aos dados obtidos por Santos (2014) e Vaccari (2017) ao tratarem da dificuldade de operacionalização dos termos referentes à JR. Uma tentativa de obter *feedback* dos atendidos é por meio do relato verbal, durante diálogos com as facilitadoras da CJR; contudo, essas informações não são coletadas de maneira sistemática. Outra tentativa de coletar *feedback* das práticas é representada por uma ficha com *emojis*, presente apenas em um dos projetos da CJR. Entretanto, esses dados não são utilizados posteriormente de maneira sistemática, de maneira a alterar os processos da organização.

Apesar de não interferir nas diretrizes orçamentárias de cada Tribunal de Justiça, o CNJ pode prover consequências para os tribunais caso eles atinjam certas metas estabelecidas (macrodesafios). Uma dessas estratégias pode ser observada pelo Prêmio CNJ de Qualidade, que fornece selos de qualidade (e.g, Excelência, Qualidade Diamante, Qualidade Ouro, Qualidade Prata) para os tribunais, a partir da pontuação em quatro categorias: 1) governança; 2) produtividade; 3) transparência e 4) dados e tecnologia (Portaria Presidência No. 82, 2023). O primeiro eixo corresponde a práticas de controle, planejamento e desenvolvimento institucional dos tribunais, e a implementação de políticas judiciárias. O segundo versa sobre cumprimento das metas nacionais, celeridade processual, redução de acervo e incentivo a conciliação. O terceiro eixo refere-se ao atendimento aos receptores (comunidade) e tornar público informações de interesse,

garantindo a transparência do serviço público. O último eixo diz respeito à gestão de informação e implementação de tecnologias para prestação do serviço jurisdicional (Portaria Presidência No. 82, 2023). Cada eixo possui requisitos (ou categorias), que possuem pontuações específicas. A soma da pontuação de cada tribunal é o dado para que os selos sejam distribuídos.

A adoção, por parte do CNJ, de critérios como a atribuição de selos de reconhecimento aos tribunais com base no alcance de metas pode funcionar como uma variável de controle do comportamento dos servidores dessa instituição. Portanto, caso um sistema amplo (como o TJ-PA e, por consequência, de sistemas menores contidos nesse) obtenha um desempenho insatisfatório nas avaliações, isso pode gerar um impacto desfavorável no trabalho dos servidores públicos. Isso pode se traduzir em mudanças de funções, realocações, transferências de cargos e até mesmo gerar questionamentos sobre produtividade, considerando os encargos financeiros previamente estabelecidos para a respectiva organização. Nesse ponto, estimulação verbal (e.g, desaprovações) parece funcionar como consequência comportamental para o entrelaçamento de contingências comportamentais entre indivíduos, assim como indicaram estudos com microculturas de laboratório (e.g, Almeida et al., 2020).

Um importante ponto de análise é que, no contexto privado, as pessoas podem parar de buscar os serviços de uma determinada organização caso eles não estejam satisfeitos, o que ocasionaria, em último caso, a falência daquela organização (McGee & Crowley-Koch, 2021). Contudo, no contexto público brasileiro, as pessoas que recebem o serviço da Coordenadoria (ou de qualquer serviço de justiça), não são quem dispõem as consequências para a manutenção dos serviços prestados e tampouco possuem alternativas que produzam os mesmos serviços (em outras palavras, há pouca ou nenhuma competição). Como apontado por Amorim et. al (2022), é provável que esse controle exercido pela população venha por outras organizações e grupos que não necessariamente

àqueles que recebem o serviço diretamente (e.g, mídia, Rede de Garantia de Direitos, universidades), que pressionariam o sistema Judiciário para oferecer alternativas penais. Essa é uma lacuna presente no TPS quando utilizado em organizações sem fins lucrativos; sugerindo que, nesse tipo de organização, há outras consequências culturais selecionando CCEs e seus produtos agregados, ainda que não identificáveis de forma simples como no caso de organizações do mundo privado.

O *feedback* do sistema receptor oferece informações que podem indicar a satisfação dos beneficiários dos serviços ou daqueles que têm interesse em sua entrega. Esses dados são especialmente relevantes quando há competição por clientes ou recursos, o que torna esse tipo de análise mais comum em organizações do setor privado. No entanto, mesmo para organizações do serviço público que têm suas prerrogativas de atuação garantidas por lei e não possuem competidores da mesma maneira que as organizações privadas, as informações fornecidas pelo feedback do sistema receptor podem, no mínimo, indicar quais consequências culturais estão atuando como selecionadoras de determinadas CCEs e PAs que fazem parte de uma organização como a CJR. Quanto à aplicação da Justiça Restaurativa no âmbito judiciário, é possível reconhecer que as recomendações feitas pelo CNJ são abrangentes o suficiente para englobar todos os contextos de aplicação nos tribunais, o que também gera dificuldades em estabelecer parâmetros, comparar dados e fornecer estatísticas que facilitem a avaliação dos processos organizacionais, especialmente em relação ao serviço prestado.

Por fim, cabe a distinção do que é comumente chamado de *feedback* na OBM (voltada para o nível individual) e o *feedback* para análise de sistemas. *Feedback* na OBM pode ser entendido como uma ferramenta para informar o indivíduo sobre seu desempenho no ambiente de trabalho (comportamento operante), tornando oportuno a mudança do comportamento (Daniels & Bailey, 2014). Nesse sentido, *feedback* refere-se normalmente a uma consequência social verbal, que reforça comportamentos

interessantes para a organização e/ou dispõe consequências punitivas que diminuam comportamentos indesejáveis no ambiente laboral. Já para o nível de seleção cultural, o feedback do sistema receptor deve ser entendido como as consequências culturais que mantêm ou não o entrelaçamento de CCEs e um PA em uma organização. Em outras palavras, mesmo que a organização tenha adotado medidas para coletar *feedback* sobre seus serviços (e.g, fichas com emojis para avaliar a satisfação, no caso aqui analisado), essas medidas não podem ser consideradas *feedback* a menos que efetivamente causem alterações nos processos internos daquela. Isso sugere que outras consequências (e.g, avaliações do CNJ e do TJ-PA sobre os serviços prestados) devem desempenhar o papel de *feedback* externo.

Sistema Processador

Uma análise do sistema processador busca compreender como a organização transforma os recursos em produtos/serviços que possuam valor para quem os recebe ou para os *stakeholders* (McGee & Crowley-Koch, 2021). Conhecer sobre os processos de uma organização esclarece se os recursos estão sendo utilizados de maneira coerente com o produto que é gerado. No caso da gestão pública, essa compreensão é essencial para avaliar se a organização está alinhada com os interesses do serviço público, uma vez que se utilizam de recurso financeiro público para se manterem.

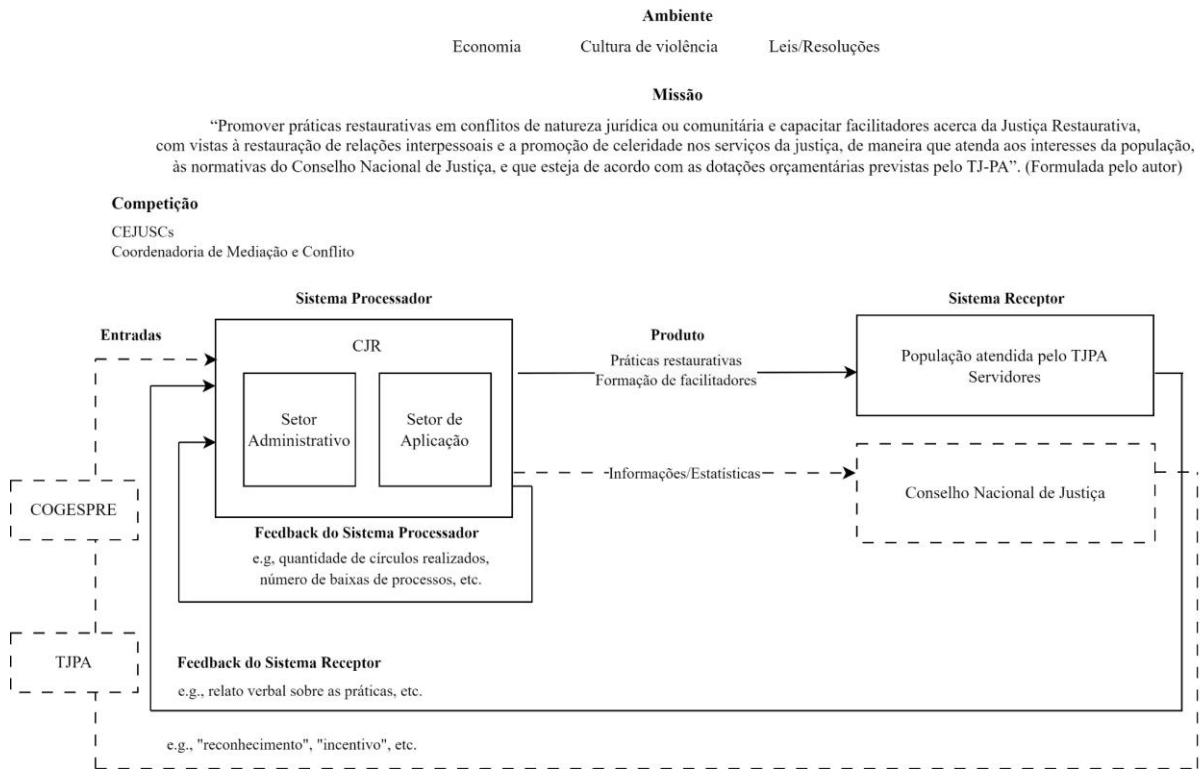
O sistema processador para uma organização de Justiça Restaurativa pode ser descrito de algumas formas, a partir da literatura ou do conteúdo das entrevistas. De acordo com a Resolução No. 225 (2016), existe um fluxograma para guiar os procedimentos JR em casos judicializados: o juiz, a pedido do Ministério Público, da Defensoria Pública, das partes ou dos advogados e setores técnicos, encaminha o procedimento para o setor. Preliminarmente, o facilitador expõe para as partes do que se trata a prática restaurativa, e busca mapear os danos, necessidades da vítima e a história de vida do ofensor. Após isso, reúnem-se todos os interessados (vítima, ofensor,

comunidade e/ou representantes de entidades) na tentativa de oferecer solução para as necessidades das partes envolvidas (Salmaso, 2016). Ao fim da prática restaurativa, existe a fase dos acordos. Caso haja representantes de entidades da assistência social e garantia de direitos, esses oferecem projetos e ações que estejam alinhados com os acordos realizados. Depois, as partes assinam um termo que contará uma breve memória da sessão, constando nome dos participantes e um plano de ação. O termo será juntado aos autos do processo judicial. Em um período de três a seis meses, as partes se reúnem para verificar se os acordos foram cumpridos de maneira satisfatória. Caso não tenha sido cumprido, poderá o procedimento voltar a tramitar na justiça comum (Salmaso, 2016).

Para o caso da Coordenadoria em específico, os dados obtidos através das entrevistas revelaram a seguinte estrutura administrativa/organizacional: divisão interna configurada por um setor administrativo e um setor de aplicação. O primeiro compreende as funções de (1) secretária administrativa, (1) assessora técnica e (1) coordenadora/juíza. O segundo setor corresponde a equipe de facilitadoras, que são divididas em dois setores: Porto Seguro e Acolher, que são voltados para atendimento de demandas cível e criminal, respectivamente. Todas as onze pessoas que compõem o quadro da organização são servidoras efetivas do TJ-PA e foram lotadas na CJR. A Figura 4 ilustra o diagrama referente ao TPS da CJR em relação às variáveis externas e a comunicação entre setores.

Figura 4.

Diagrama do Total Performace System (TPS) da Organização.



Nota: A parte pontilhada corresponde a relação com o *stakeholder* e como ele influencia na manutenção da organização.

Uma adaptação proposta do modelo de Malott (2003) para o TPS da organização é a inclusão do TJ-PA e da Comissão Gestora do Prêmio CNJ de Qualidade (COGESPRE) como entidades mediadoras de recursos (e.g, financiamento, alocação de funcionários) destinados à CJR. A COGESPRE é uma comissão instituída pelo TJ-PA que tem como atribuição, entre outras funções, auxiliar que as exigências para o Prêmio CNJ de Qualidade sejam cumpridas pelos sistemas que compõem o Tribunal (Portaria No. 3955/2023-GP, 2023). Dessa maneira, os participantes da comissão atuam de maneira a identificar, apoiar e monitorar o desempenho de organizações (como a CJR) no que tange aos critérios considerados para a premiação. Sobre o campo “Competição”, foram incluídas outras organizações que estão sob gerência do Núcleo Permanente de Métodos Consensuais de Solução de Conflitos (NUPEMEC), assim como a CJR; esta análise será aprofundada na seção de Recursos. As adaptações feitas se baseiam nas descrições

organo-funcionais do TJ-PA presentes na Resolução No. 23 (2018) e nas informações obtidas através das entrevistas nas Fases II e IV.

Ainda de acordo com as entrevistas, o fluxo de atividades referente aos procedimentos restaurativos segue duas ordens distintas, a depender de sua natureza cível ou criminal. Para a primeira, um litígio (processo judicial) que existe em outra vara judiciária (e.g, família) é encaminhado para a CJR via e-mail. A secretária recebe o e-mail e encaminha para as facilitadoras do Porto Seguro, que definem qual das servidoras será responsável pelo processo. Depois, é realizado um procedimento definido como pré-círculo para compreensão das demandas, e em seguida marca-se um círculo restaurativo. Com a realização do círculo, o processo é devolvido para a vara de origem via PJe (ou Processo Judicial Eletrônico, um sistema unificado para movimentação de processos no sistema de justiça) com uma certidão do procedimento realizado, constando uma breve memória da prática restaurativa.

Para as demandas criminais (especialmente relacionadas à violência doméstica), o fluxo é o que segue: o juiz responsável pela vara aciona a equipe multiprofissional para que entrem em contato com as facilitadoras do Acolher. Essa equipe reúne um grupo de ofensores e/ou grupos de vítimas para participarem de atividades de maneira alternadas, uma vez por semana, junto às facilitadoras do Acolher.

Uma consideração sobre o fluxo dos processos que são recebidos pela CJR é a de que eles passam um período médio de 60 dias até a conclusão das práticas e são devolvidos às suas varas de origem. Não há um acompanhamento posterior (pós-círculo) sistemático referente aos acordos feitos durante as práticas restaurativas ou critérios claros para definir quais casos serão acompanhados ou não após o acordo. Na política prescrita, o fluxograma informa que haveria um acompanhamento de, no mínimo, 3 a 6 meses após o acordo para determinar se o mesmo foi efetivamente cumprido (Salmaso, 2016).

É possível perceber congruências entre a prescrição da política e a efetiva implementação da CJR referente ao fluxo de atividades (e.g, autoria dos pedidos, marcação de pré-círculos, círculos) ao passo que algumas atividades prescritas (e.g, o acompanhamento dos acordos entre 3 a 6 meses após a prática restaurativa) não acontecem na realidade. Essas disparidades entre a prescrição e a aplicação possivelmente se devem ao ambiente imediato da CJR: se não há pressão seletiva do ambiente (TJ-PA ou CNJ) para alguns aspectos prescritos na PNJR (como a realização do pós-círculo em 3 a 6 meses), esse tipo de prática organizacional não é selecionada.

Por fim, ressalta-se que a avaliação de uma organização como um processo compreende três etapas: 1) realizar uma análise estrutural; 2) realizar uma análise da relação entre departamentos e funções e 3) contrastar o que a organização “é” e o que a organização “deveria ser” com base nos dados das etapas anteriores (Malott, 2003). A análise empreendida nessa seção compreendeu de certo modo as etapas descritas, contudo, não apresentou informações tão detalhadas sobre as etapas 1 e 2 (e.g, identificação de departamentos fundamentais, de suporte ou de integração). Isso deveu-se à coleta de dados do sistema processador ainda para o nível organizacional, o que será abordado na seção de Considerações Finais do estudo.

Feedback do Sistema Processador

O Feedback do Sistema Processador compreende medidas de controle interno da organização (McGee & Crowley-Koch, 2021). As informações obtidas por esse tipo de feedback podem ajudar a organização a avaliar seu próprio funcionamento (e.g, informações sobre o custo da organização, absenteísmo, falhas de processo, etc). Boas medidas de feedback do sistema processador envolvem avaliar 1) que tipo de informação é coletada – quais variáveis serão medidas e 2) como essa informação é medida e utilizada, e por quem (Diener, McGee & Miguel, 2009).

No que diz respeito às informações obtidas pela análise documental, dados relacionados ao *feedback* incluem recomendações sobre supervisão e discussão de casos, elaboração de relatórios e dados estatísticos, monitoramento e avaliação dos programas, a manutenção de um banco de dados próprio, entre outros (CNJ, 2019a). A partir das entrevistas, é possível identificar que tentativas de controle dos processos internos da organização consistem em documentos de acesso virtual pela equipe, nos quais constam memoriais dos procedimentos realizados, com fotos, relatórios, lista de frequência, entre outros. Além disso, são feitas reuniões mensais para alinhar dificuldades e as pautas são definidas a partir do relato individual das servidoras, seja acerca de demandas administrativas/gerenciais ou relacionadas à prática e experiência das facilitadoras. A única forma de quantificação de dados acerca das práticas restaurativas é feita em uma planilha de *Excel*, preenchida pelas facilitadoras do Porto Seguro e do Acolher, em que são descritas as atividades a partir das seguintes categorias: 1) tipo de círculo; 2) quantidade de pessoas; 3) onde aconteceu o círculo. Essas informações visam informar ao Tribunal acerca das atividades realizadas, para que possam constar no relatório final da instituição.

Tanto a partir dos documentos normativos quanto dos dados obtidos pelo BSAQ, fica evidente a limitada ênfase na quantificação de informações sobre o funcionamento da organização, além do tipo de métrica utilizada para medir as atividades da mesma. A descrição feita na planilha Excel não leva em consideração os produtos agregados da organização (práticas restaurativas e formação de facilitadores) como parte essencial de um controle interno eficiente em informar a organização sobre seus processos. Esse cenário pode estar associado à generalidade da prescrição referente ao monitoramento das atividades, permitindo que diferentes órgãos determinem critérios arbitrários para avaliação. Tal prática pode estar associada ainda ao modelo híbrido de funcionamento do setor público, que combina diferentes tipos de gestão; ou seja, embora busque incorporar

ferramentas de monitoramento, as barreiras representadas pelo excesso de burocracia e estruturas rígidas dificultam a implementação de tais estratégias (sobre os modelos de gestão pública, ver Castello Branco, 2017; Santos, 2019).

Por fim, duas análises podem ser apontadas em relação a esse tipo de *feedback* interno. A maior parte das informações obtidas foi proveniente das entrevistas, o que reforça a ideia de que a prescrição generalista pode levar a medidas arbitrárias, ou até mesmo não favorecer a implementação de medidas de controle interno pelas organizações. Isso mantém relação com o segundo ponto, que diz respeito ao fato de que as medidas internas da organização atualmente em vigor são em grande parte influenciadas pelo que o ambiente externo (TJ-PA) requer para a avaliação final das atividades de seus subsistemas. Em outras palavras, a Coordenadoria decide quais dados acerca dos processos internos são relevantes para serem coletados com base naquilo que é necessário para o relatório final de suas atividades, que posteriormente são encaminhadas ao TJ-PA. Apesar disso, responder às pressões do ambiente, pouco está relacionado com a missão da organização, já que não informa exatamente sobre as práticas restaurativas (e.g, se estão sendo feitas de maneira a oferecer soluções alternativas à conflitos entre pessoas, se os acordos são efetivamente cumpridos, se evita outros conflitos comunitários) e sobre a formação de facilitadores (e.g, se os facilitadores formados atendem às demandas dos seus ambientes, se conduzem de maneira adequada as práticas restaurativas).

Recursos

Recursos (ou *inputs*) é tudo aquilo que é necessário para que a organização funcione de maneira a atingir sua missão, com a qualidade requerida para a produção de consequências culturais adequadas. Eles incluem materiais (permanentes ou não), financiamento, pessoal e sua capacitação, informação, equipamentos e tecnologias (McGee & Crowley-Koch, 2021).

Por meio dos documentos oficiais, recursos identificados como essenciais para o funcionamento básico de uma organização que utilize a Justiça Restaurativa são: 1) espaço físico adequado e seguro; 2) servidores com formação adequada e de qualidade em justiça restaurativa, tendo estrutura mínima composta por um juiz de direito e dois assessores técnicos, todos com formação em Justiça Restaurativa, um auxiliar judiciário e um estagiário (Resolução No. 225, 2016; Resolução No. 23, 2018). Adicionalmente, há prescrição por parte do CNJ para que haja 1) uma pessoa para gerenciamento e administração; 2) uma pessoa para supervisão técnica e suporte; 3) uma sala administrativa; 4) uma sala para práticas restaurativas (CNJ, 2019a).

Existem recomendações no planejamento da PNJR que podem ser consideradas como parte dos recursos para o funcionamento de uma organização de justiça restaurativa. São esses: 1) o incentivo (pelo CNJ) aos tribunais para que as organizações de JR detenham valores próprios (financiamento); 2) criação (pelo CNJ) de mecanismos para autorizar que valores provenientes de determinadas fontes possam ser revertidos para essas organizações (e.g, valores retidos em processos judiciais); e 3) incentivo para atuação colaborativa com outros projetos dos tribunais, propiciando múltiplas formas de custeio dessa organização (CNJ, 2019a).

Durante todo o texto do planejamento da PNJR e também na Resolução No. 225 (2016), são utilizados termos como “incentivo” para descrever ações do CNJ perante os tribunais, para facilitar a implementação de programas de JR e favorecer que parâmetros importantes fossem seguidos (e.g, possuir equipe técnica capacitada, espaços seguros, financiamento próprio, entre outros). A natureza e o tipo de “incentivo” descrito pelos textos oficiais é incerta; contudo, esses parecem fazer parte de um *millieu* culturo-organizacional, descrito como um conjunto de fatores antecedentes que ocasionam ou permitem certos entrelaçamentos ou produtos agregados (Houmanfar et al., 2010). A ideia de *millieu* culturo-organizacional permite observar uma relação interativa entre recursos,

práticas culturais, variáveis sociais e econômicas e a organização em si. Por exemplo, em uma prática restaurativa, recursos, práticas culturais e variáveis infra estruturais influenciam na realização dessa. Isto pode incluir a disponibilidade de facilitadores, de equipamentos (e.g, computadores, pincéis, papel), bem como as práticas e normas organizacionais estabelecidas (e.g, padrões de comportamento desejáveis emitidos por facilitadores em uma prática). Todos esses fatores fazem parte de um ambiente que permite a melhor realização das práticas.

Por meio do BSAQ, foi possível identificar recursos essenciais para a organização. Itens materiais (e.g, papel, pincéis, cola), eletrônicos (e.g, computadores), e os servidores (funcionários do serviço público) fazem parte dos recursos necessários para as práticas. O orçamento da CJR deve custear também as formações, supervisões para aperfeiçoamento, bem como passagens e diárias dos servidores que sejam convocados a realizar treinamentos de equipes em outras comarcas.

Outro dado advindo das entrevistas é sobre o financiamento da CJR. A Coordenadoria está sob gerência do Núcleo Permanente de Métodos Consensuais de Solução de Conflitos (NUPEMEC), que também abrange os CEJUSCs, que são unidades onde ocorrem sessões de conciliação e mediação e a Coordenadoria de Mediação e Conflito. O orçamento que é destinado a cada um dos componentes da NUPEMEC depende da quantidade de ações que cada um prevê; ou seja, cada organização, em determinado período, lista as atividades previstas para o ano seguinte e uma estimativa de custo para tais. Se aprovado pela Presidência, a verba é liberada. Ressalta-se que, como a CJR é uma organização com recente implementação, pode haver competição entre os outros órgãos da NUPEMEC, seja por recursos, seja pelas demandas processuais, haja

vista que a mediação⁹ também é uma forma autocompositiva de resolução de conflitos judiciais. Dessa forma, compreende-se que as ações ou incentivos do CNJ com relação ao financiamento das atividades podem variar para cada tribunal. No caso específico da CJR, não possuir plano estratégico claro sobre as atividades e o custo dessas para o orçamento da NUPEMEC pode resultar em poucos recursos disponíveis para a realização das práticas restaurativas.

Ambiente

Entende-se por ambiente as variáveis externas que afetam a organização, tais como a economia, o governo, a cultura, entre outros (McGee & Crowley-Koch, 2021). Essas informações são especialmente úteis para compreender o percurso histórico que favoreceu a manutenção de certas práticas organizacionais em detrimento de outras.

No caso da Coordenadoria de Justiça Restaurativa, as mudanças relacionadas às formas de resolução de conflitos no Poder Judiciário foram influenciadas por alguns fatores sociais: o elevado número de processos judiciais e a lentidão do sistema judicial em julgá-los, o que levou a um descrédito do serviço jurídico frente à população, além de problemas sociais que decorrem da violência e do alto índice de encarceramento no Brasil. (CNJ, 2019b; Cruz, 2016).

Mais especificamente sobre a adoção de medidas consensuais de resolução de conflitos, nota-se o caráter adversarial e retributivo do aparato judiciário na organização do sistema de Justiça. Conforme esse posicionamento, reconhece-se que a justiça só podia ser alcançada por uma das partes envolvidas no conflito, enquanto a outra deve ser punida, usualmente com penas com restrição de liberdade (Bacellar & Santos, 2016). Práticas

⁹ Para Salmaso (2016), a grande diferença entre medidas de conciliação/mediação para a justiça restaurativa é a que a última preconiza a participação de todos membros que efetivamente possuem interesse ou foram afetados pelo conflito (e.g, vítima, ofensor, família, comunidade e Poder Público).

autocompositivas eram pouco exploradas nesse âmbito, o que amplia o quantitativo de processos que a Justiça deve dar conta da maneira formal (e burocrática).

A forma de justiça oferecida pelo Estado foi sendo, então, questionada pela opinião pública e gerando consequências adversas ao convívio social. Bottini (2007) indica que uma prestação ineficaz do serviço de justiça é compensada pela resolução de conflitos por meios da violência (física ou econômica). Desse modo, o modelo de gestão do Poder Judiciário estava comprometendo a efetiva prestação jurisdicional, parte da missão desse sistema.

Como resultado do cenário de inefetividade do serviço público, surgem iniciativas por parte do Estado de modernizar seus serviços, que se concretizou a partir da Reforma do Judiciário com a aprovação da Emenda Constitucional No. 45 (2004), que instituiu, entre outras coisas, o CNJ como órgão de controle e fiscalização das atividades jurídicas do país (Lima et al., 2016). O referido órgão teria também a função de elaborar planos estratégicos e metas para cumprimento por parte dos magistrados e servidores para fins de adequação do trabalho exercido nos tribunais frente às demandas de celeridade, acesso à justiça, entre outras (Lima et al., 2016).

Durante o período de implementação da Reforma do Judiciário, também ocorreram discussões sobre como alcançar uma prestação jurídica eficaz (no que se refere à garantia de direitos) e como assegurar que os mecanismos utilizados pelo Estado possam concretizar esse objetivo. Esse contexto propiciou debates acerca da coexistência de métodos de conciliação juntamente com a aplicação da justiça comum. Além disso, emergiu na mesma época um movimento internacional que enfatizava a necessidade de integrar abordagens autocompositivas nos procedimentos legais, respaldado pelas deliberações da Organização das Nações Unidas (ONU). As Resoluções 1999/26, 2000/14 e 2002/12 abordaram a aplicação dos princípios da Justiça Restaurativa, com

recomendações para que os países membros a implementassem (Resolução No. 225, 2016).

Um passo importante para a introdução da Justiça Restaurativa no âmbito do Poder Judiciário está ligado à Meta 8 para o ano de 2016, estabelecida pelo CNJ em 2015. Essa meta buscava “implementar projeto com equipe capacitada para oferecer práticas de Justiça Restaurativa implantando ou qualificando pelo menos uma unidade para esse fim até 31/12/2016” (Penido et al., 2016, p. 21). A partir disso, um marco normativo foi estabelecido pela Resolução No. 225, datada de 31 de maio de 2016, que “dispõe sobre a Política Nacional de Justiça Restaurativa no âmbito do Poder Judiciário e dá outras providências”. Essa resolução proporcionou, entre outros aspectos, diretrizes sobre a Justiça Restaurativa, delineou as atribuições do CNJ e dos Tribunais na concretização dessa política, e definiu as condições necessárias para a sua implementação (e.g, critérios para formação, local de realização, comunicação entre redes).

A Resolução No. 225 (2016) marca o início da implementação desta política pública no âmbito jurídico, junto com as metas subsequentes estabelecidas pelo CNJ nos seus planejamentos anuais. De acordo com Salmaso (2016), o interesse crescente na resolução de litígios através de métodos autocompositivos pode decorrer de sua vantagem econômica (redução do uso de recursos públicos para alcançar acordos), celeridade processual e, potencialmente, de seu caráter transformador, entendido aqui como a capacidade dessas práticas de estabelecerem contingências (ou também CCEs) que permitam a ocorrência de repertórios de mudança desejáveis para determinados conflitos. Contudo, é importante notar que existem outras variáveis que podem atuar como obstáculos para a implementação efetiva desta política pública.

A cultura de litigância excessiva torna menos provável a adoção de métodos consensuais de conflitos de maneira abrangente. Essa cultura é entendida por padrões de comportamento de pessoas em uma cultura relacionados à resolução de disputas

recorrendo a processos legais em detrimento de soluções colaborativas. Nesse aspecto, retirar a possibilidade do outro ter acesso à reforçadores parece ser uma alternativa mais vantajosa a indivíduos de uma cultura, haja vista que essa prática sobrevive e opera de maneira sobreposta a outras (práticas autocompositivas, como exemplo). Assim, cabe às autoridades (e.g, policiais, Ministério Público, juízes) a identificação de possibilidade de resolução via JR e posterior encaminhamento das partes. Esse aspecto gera desafios à implementação, uma vez que está sujeito a critérios arbitrários; a interpretação de um procedimento pode variar consideravelmente dependendo da autoridade que está conduzindo os encaminhamentos.

A discussão do ambiente delimitada nesta seção oferece uma leitura de que as ações conjuntas de órgãos como a ONU, o Ministério da Justiça e Cidadania e o CNJ, que atuaram como fomentadores do movimento da Justiça Restaurativa no âmbito do Poder Judiciário, selecionaram certos entrelaçamentos de CCEs relacionadas à criação da Política Nacional de Justiça Restaurativa (um *cultural cusp*¹⁰; ver Glenn et al. 2016), que por sua vez gerou programas e ações em JR nos tribunais do país.

A manutenção de instituições que atuam com JR dentro do ordenamento jurídico também é afetada por variáveis que dificultam a obtenção do produto agregado (aqui entendido como a prática restaurativa em si): 1) a falta de contato da sociedade civil com o tema das metodologias de resolução de conflito; 2) questões políticas/econômicas relacionadas à alocação de recursos dentro dos serviços de justiça; 3) barreiras burocráticas, entre outros (Bottini, 2007; Lima et al., 2016).

Essas análises podem esclarecer por que certas CCEs foram selecionadas em detrimento de outras e por que algumas informações prescritas são menos prováveis de ocorrer na aplicação efetiva da lei (concorrência com as contingências do “mundo real”).

¹⁰ Para Glenn et al. (2016), *cultural cusp* é a combinação única de circunstâncias ou eventos que se unem para produzir uma mudança cultural significativa.

Ainda, podem direcionar ao planejamento de condições ambientais que favoreçam práticas culturais desejáveis para uma organização que se propõe a aplicar Justiça Restaurativa.

Recomendações Gerais

Com base nas análises realizadas na seção anterior, surgem recomendações para a Coordenadoria de Justiça Restaurativa (CJR) enquanto parte de uma política pública nacional. O caminho percorrido nesta seção foi de reconhecer as práticas organizacionais essenciais para a produção dos produtos agregados da CJR, considerando o ambiente que recebe e/ou seleciona os culturantes da organização. Uma visão selecionista de práticas organizacionais pode proporcionar o aumento das chances dessa organização se manter perante as mudanças recorrentes de ambientes e demandas externas.

A elaboração das recomendações seguiu o processo descrito pela literatura da BSA acerca das análises e sugestões de melhoria (e.g, Malott, 1974; McGee & Crowley-Koch, 2021; Rummler, 2007). As etapas foram de: 1) identificar componentes do sistema relevantes para o nível de análise (para essa pesquisa, nível organizacional); 2) identificar possíveis problemas na *performance* entre os componentes levantados e 3) criar uma lista de recomendações com ações que possam responder às lacunas levantadas. Adicionalmente, uma validação das recomendações foi empreendida na Fase IV deste estudo, oportunidade em que a coordenadora da CJR avaliou as propostas descritas a seguir.

O Quadro 2 apresenta uma lista de recomendações, organizada da seguinte maneira: a primeira coluna representa os dados encontrados por meio das entrevistas e da análise documental para cada uma das categorias elencadas a partir da literatura. A segunda coluna identifica o repertório e as alterações esperadas dos servidores e da organização que tem potencial de produzir mudanças relevantes. A terceira coluna

identifica qual pode ser a estratégia de mudança utilizada para conseguir atingir tais recomendações.

Quadro 2.

Lista de recomendações para a Coordenadoria de Justiça Restaurativa.

	Presente	Entre três anos	Estratégia
Missão	Promover práticas restaurativas em conflitos de natureza jurídica ou comunitária e capacitar facilitadores acerca da Justiça Restaurativa, com vistas à restauração de relações interpessoais e a promoção de celeridade nos serviços da justiça, de maneira que atenda aos interesses da população, às normativas do Conselho Nacional de Justiça, e que esteja de acordo com as dotações orçamentárias previstas pelo TJ-PA.	Todos os servidores da CJR trabalhem em função da missão proposta	Inserir a missão em documentos/planos de gerência das atividades da CJR Reiterar a missão nas reuniões de alinhamento, como tentativa de resolução de problemas
Produtos	Práticas restaurativas e formação de facilitadores.	Tornar mais claro os efeitos (para a população e para os <i>stakeholders</i>) das práticas restaurativas	Rastreio de qual é o fluxo de ações processuais e não processuais. Desenvolver diretrizes mínimas para a formação de facilitadores Elaboração de estratégias de <i>feedback</i> do sistema receptor (expostas a

			seguir)
Sistema Receptor	Jurisdicionados Membros da comunidade Servidores CNJ	—	—
Feedback do Sistema Receptor	Prêmio CNJ de Qualidade “Prestígio”	Sistema de dados sobre impacto do serviço na população atendida	Desenvolver e implementar sistema de medidas efetivas acerca do impacto do serviço na população atendida Exame sobre quais variáveis devem ser medidas (e.g, número de acordos, número de procedimentos realizados, reincidência processual)
Sistema Processador	Setorização em administração e aplicação	Processos simples e eficientes Formalizar os procedimentos (e.g, quais critérios para o processo ir para a JR?)	Entender processos organizacionais a partir de fluxos
Feedback do Sistema Processador	Não há dados sistemáticos	Sistema de dados que ateste a eficiência dos processos da organização (e.g, custos para o tribunal, duração dos processos, percentual de afastamento de servidores)	Desenvolver estrutura simplificada em fluxos de atividades, em que produtos de cada setor sejam utilizados como recursos para outros setores.
Recursos	Financiamento pelo NUPEMEC	Atividades detalhadas e custos provenientes	Utilizar dados providos pelo feedback do sistema processador para maior controle das

atividades e de custo			
Competição	Outros setores associados ao NUPEMEC	Definição de cotas equivalentes a quantidades de serviço/desafios do CNJ a serem cumpridos	Reuniões, solicitações junto à Presidência do TJ-PA.

Nota: Adaptado de Malott (2003).

Observou-se que a missão da organização estava limitada ao que a Resolução No. 225 (2016) informava ser a função dos Tribunais referente a PNJR, não abrangendo outros elementos do ambiente ou do macrossistema. A formulação de missão proposta segue os parâmetros do teste ACORN (Gilbert, 1978), permitindo que a declaração contenha elementos necessários para uma missão, e assim, possa guiar os processos de uma organização atenta às constantes mudanças ambientais e pressões seletivas desses ambientes.

Os produtos da organização, como vistos anteriormente, compreendem as práticas restaurativas (para ações processuais e não-processuais) e a formação de facilitadores em convênio com outras instituições públicas. Tais produtos são definidos por força de lei, previstos na Resolução No. 225 (2016) para promover reparação de danos adequada às particularidades de cada conflito. Recomendações que compreendam os produtos podem ser propostas a partir da análise do Sistema Processador.

Como sistema receptor, puderam ser identificados três grupos: 1) os jurisdicionados, quem é atendido pelo sistema de justiça; 2) membros da sociedade civil, atendidos a partir de parcerias do TJ-PA com outras instituições; 3) servidores do Judiciário. Outra parte do sistema receptor é o Conselho Nacional de Justiça, entendido como *stakeholder* dessa organização. Recomendações acerca desses públicos constam referente ao *feedback* do sistema receptor.

No *feedback* do sistema receptor, foi possível perceber que não há uma sistematização de dados referentes ao serviço oferecido que possa informar se a organização está ou não cumprindo sua missão. O CNJ como *stakeholder* provê um tipo de *feedback* na forma de concessão de selos aos Tribunais de Justiça, relacionados à quantidade de metas que foram atendidas ao longo do ano. Nota-se que não há nenhum *feedback* específico (vindo do CNJ) para a CJR em relação aos seus encargos, o que não está alinhado com o que está previsto pela PNJR. Uma recomendação nesse campo seria a implementação de um sistema de medidas e coleta de dados para avaliar o impacto das intervenções sobre o público atendido (jurisdicionandos, membros da comunidade e servidores). Isso sucede de uma análise das variáveis a serem investigadas ao obter *feedback* desses grupos, na tentativa de obter parâmetros que possam ser observáveis e que estejam sob controle das pessoas que trabalham na CJR (e.g, número de acordos cumpridos). Por sua vez, essas estratégias permitem que a organização monitore suas atividades e faça ajustes necessários para alcançar sua missão. Boas medidas de *feedback* podem ajudar a identificar áreas para desenvolvimento, facilitar uma alocação de recursos adequada, atender aos parâmetros de produtividade desejáveis para o serviço público e demonstrar *accountability*¹¹ para *stakeholders* como o CNJ.

Para o sistema processador, observou-se que há uma divisão interna, formada por uma parte administrativa (com a coordenação da juíza de direito responsável) e uma parte de efetiva aplicação de práticas restaurativas. A sugestão feita foi a de desenvolver fluxograma de atividades para rastrear a comunicação entre os setores. Isso permitirá a identificação de lacunas e a necessidade de atribuir funções específicas a áreas que

¹¹ *Accountability* é um termo associado às discussões sobre novos modelos de gestão pública, que se refere à responsabilidade de administradores públicos por suas ações, a partir do poder que lhes foi concedido como representantes da sociedade. De acordo com Rocha (2011), *accountability* é vista como uma forma de estabelecer a confiança pública no governo, bem como dos próprios funcionários públicos para com o serviço público.

atualmente não estão sendo contempladas na organização, como observado nas entrevistas. Como exemplo, a possibilidade de realocar servidores para a sistematização de dados, a fim de responder a essa carência. Uma análise pormenorizada dos processos acontece dentro do nível dois do BSEM (nível de processo), e está além dos objetivos específicos deste trabalho.

De acordo com Malott (2003) e McGee & Crowley-Koch (2021), para o *feedback* do sistema processador, seria coerente definir medidas organizacionais que sejam compatíveis para medir os serviços oferecidos. Dessa forma, a equipe poderia estabelecer critérios passíveis de mensuração, observação entre pares e que tenha relação com a missão (e.g, número de acordos efetivamente cumpridos, número de facilitadores formados). Essas informações também devem servir como material de suporte para proposição de alteração de processos internos, em reuniões com a coordenadora ou com representantes do Tribunal, haja vista que são esses os atores que influenciam diretamente na manutenção da organização. De maneira similar ao trabalho empreendido por Amorim et al. (2022), por ser tratar de uma organização pública que responde hierarquicamente a outros sistemas públicos, medidas de *feedback* interno podem trazer clareza aos gestores sobre como trabalho vêm sendo ofertado.

O financiamento da CJR está vinculado aos recursos alocados para o NUPEMEC, que cobre não apenas essa organização, mas também os CEJUSCs e a Coordenadoria de Mediação e Conflito. Nesse caso, é importante ter descrições detalhadas de atividades e custos prontas para solicitar verbas no momento oportuno, aumentando a probabilidade que as atividades sob a gerência da CJR sejam adequadamente contempladas. Essas informações podem ser extraídas da sistematização dos dados coletados nas pesquisas do sistema processador e de *feedback* do sistema processador.

A competição por recursos ou por demandas processuais identificadas no cenário da CJR também é um ponto a ser discutido. A Coordenadoria, sendo um órgão

recentemente formado, pode enfrentar desafios maiores em comparação com entidades já estabelecidas. Para minimizar essa probabilidade, reuniões com a presidência do TJ-PA/gerência do NUPEMEC podem ser solicitadas com o objetivo de definir cotas orçamentárias baseadas na quantidade de serviços e/ou quantidade de metas dispostas para cada organização, considerando os macrodesafios (as metas anuais estabelecidas para todos os tribunais) delineados pelo CNJ. As sugestões apresentadas para as seções de Feedback do Sistema Processador e Receptor podem ser valiosas para essa etapa, já que os dados coletados (alinhados com a missão da organização e oferecendo bons parâmetros acerca dos PAs) oferecem maior clareza acerca do que é necessário em questões de recursos para que a organização funcione adequadamente.

Uma vez elencadas as sugestões aqui discutidas, a Fase IV compreendeu a avaliação daquelas junto à coordenadora da CJR. As propostas apresentadas no Quadro 2 foram validadas, com exceção da estratégia relacionada a “desenvolver diretrizes mínimas para a formação de facilitadores”, dentro da seção de Produtos. De acordo com a coordenadora, essas diretrizes já são contempladas atualmente. Contudo, houve uma preocupação da gestora relacionada ao que acontece após as formações (se os facilitadores utilizam ou não o conhecimento aplicado, se disseminam ou não a JR em seus espaços de trabalho). No entanto, essa dificuldade não é um bom índice de sucesso para a organização, haja vista que não está sob controle de quem forma, ou de quem tem função de gerir a CJR (para uma discussão sobre a definição de bons índices do comportamento organizacional, ver Daniels & Bailey, 2014).

Considerações Finais

O objetivo do presente trabalho foi analisar as práticas organizacionais de uma organização pública de Justiça Restaurativa vinculada ao Poder Judiciário. Adicionalmente, tinha objetivo de produzir recomendações que pudessem favorecer a organização. Para tanto, foram utilizados conceitos da Ciência Culturo-Comportamental (e.g, Cihon & Mattaini, 2020; Glenn et al., 2016), especialmente sob o viés da Análise de Sistemas Comportamentais (e.g, Cran et al., 2023; Diener et al., 2009; Malott, 2003; McGee & Crowley-Koch, 2021). Uma análise de sistemas comportamentais permite avaliar a relação entre a organização, seu ambiente e sistemas relacionados, buscando adaptação ao processo inerente de mudança.

Os resultados associados a este estudo revelaram elementos que ainda não foram efetivamente implementados, quando considerado o que prevê a Política Nacional de Justiça Restaurativa e também a literatura da BSA. Tais elementos incluem especialmente o *feedback* do sistema receptor e do sistema processador, uma vez que não há base de dados que registre as atividades prestadas e que os dados atualmente gerados pela CJR não têm o propósito de informá-los sobre suas práticas organizacionais. Todavia, até mesmo a prescrição da PNJR apresenta descrições vagas e generalistas, o que torna pouco provável que as organizações estabeleçam bons parâmetros para os dados que já são coletados. Além disso, tanto o CNJ quanto os receptores diretos do serviço também oferecem poucos *feedbacks* sobre a satisfação e adequação das práticas restaurativas para o contexto dessa população.

A falta de critérios claros e mensuráveis para o monitoramento das atividades estabelecidas pelo CNJ leva a uma variação nas informações coletadas por cada tribunal, tornando difícil comparar e avaliar a política pública (como visto nos diferentes tipos de dados coletados pelos tribunais em CNJ, 2019b). Para a CJR, práticas como reuniões mensais, inserção de dados sobre as práticas em uma planilha Excel, correspondem às

tentativas da organização de registrar informações relevantes sobre seus processos internos e levantar possíveis questões que possam orientar alterações no comportamento dos servidores. Contudo, essas ferramentas não avaliam diretamente o PA produzido pela organização e como ele se adequa às demandas externas; dito de outra forma, as unidades de medida escolhidas para avaliar o sistema processador não foram desenhadas para garantir um “controle de qualidade”, mas sim para gerar informações a serem utilizadas nos relatórios finais do TJ-PA. Além disso, no contexto da PNJR (o que se estende para o setor público em geral), seria valioso que todas as iniciativas de Justiça Restaurativa contassem com um setor específico para análise de dados. Isso garantiria o controle da produção de informações para verificar a eficácia da implementação da PNJR e identificar dados que possam contribuir para o sucesso organizacional.

Um mapeamento realizado pelo Conselho Nacional de Justiça (2019b) sobre programas de Justiça Restaurativa revelou que 77,3% dos tribunais implementaram algum tipo de monitoramento e avaliação de suas iniciativas em práticas restaurativas. No entanto, muitos desses tribunais utilizam diferentes tipos de informações para coletar dados, como o grau de satisfação com a experiência restaurativa, o grau de satisfação com o atendimento prestado, o número de casos atendidos, a ressignificação dos sentimentos, entre outros.

É importante ressaltar que, entre todos os itens que constam no levantamento sobre avaliação, um dos mais relevantes para fornecer informações à organização sobre o alcance de sua missão seria o número de acordos cumpridos, que acontece apenas em 27,2% dos tribunais (CNJ, 2019b). É atribuída importância a esse tipo de dado devido à dificuldade de quantificar outros elementos envolvidos no procedimento restaurativo, como a ressignificação das experiências de conflito dos usuários e a restauração das relações. Além disso, esse enfoque considera as contribuições analítico-comportamentais que versam sobre a atribuição do comportamento verbal como medida confiável do

comportamento (cf. Barros, 2003; Moore, 2017). Outro ponto é que, acordos podem ser feitos nas práticas restaurativas e, caso não haja acompanhamento (o que acontece na prática), não há como assegurar se esses foram devidamente cumpridos.

Ainda segundo o mapeamento do CNJ, um item pesquisado entre os tribunais foi a existência de uma rotina de encontros para estudo de casos e autoavaliação. Nesse aspecto, 70,5% dos tribunais afirmaram ter essa rotina; no entanto, não há informações detalhadas sobre a sistemática de coleta de dados ou se esses dados são utilizados de alguma forma para impactar as organizações. Como discutido anteriormente, para ser considerado essencialmente uma medida de *feedback* (interno ou externo), as informações coletadas precisam fazer parte de um procedimento em que a organização utiliza dessas medidas para modificar ou manter seus processos. Isso é um problema pois, mesmo que prescrito ou desejável que organizações públicas tenham medidas de monitoramento e avaliação, essas podem não estar servindo ao seu propósito, gerando custos extras aos cofres públicos. Uma alternativa a esse cenário é que órgãos hierarquicamente superiores 1) estabeleçam contingências capazes de implementar medidas de *feedback* e 2) operacionalizem variáveis que tenham relação com os produtos agregados das organizações.

Outros estudos que empregaram ferramentas da BSA também propuseram recomendações relacionadas ao processo de sistematização de dados (e.g, Amorim et al., 2022; Cran et al., 2023). No primeiro, os autores identificaram a importância de coletar dados a nível municipal sobre os atendimentos às mulheres vítimas de violência. No segundo estudo, foram sugeridas recomendações para a implementação de um software capaz de gerar informações sobre as metas de colheita para os jardins comunitários. Nesse sentido, é importante perceber que ferramentas de *feedback* para organizações sem fins lucrativos tem sua implementação comprometida pela ausência de pressão seletiva do ambiente para tais coletas. Os dados indicam que para organizações privadas, em que há

competição por recursos ou clientes e consequências culturais diretamente atreladas ao lucro pela entrega de produtos/serviços, essas tendem a ser mais sensíveis à implementação de *feedbacks*, como parte de sua estratégia de sobrevivência. No entanto, para organizações públicas (e outras sem fins lucrativos) que não participam de ambientes competitivos e não estão sujeitas às mesmas flutuações relacionadas à receita, isso tende a selecionar práticas diferentes daquelas que priorizam um controle interno mais apurado.

Adicionalmente, os dados obtidos nesse estudo dialogam com os resultados de outros trabalhos da literatura analítico-comportamental sobre a justiça restaurativa. Analisar de maneira aplicada organizações que trabalham com o modelo da JR responde às lacunas levantadas por Santos (2014) e Vaccari (2017), ao identificar a ausência de literatura prática dessa área. De maneira semelhante, outras lacunas poderiam ser respondidas ao chegar no nível de processo e nível de tarefa, haja vista que possibilitariam a descrição operacionalizada dos procedimentos envolvidos em modelos de aplicação como o círculo restaurativo, ou relacionadas à operacionalização de medidas de coleta no fim das práticas restaurativas.

Os objetivos deste trabalho foram atingidos, ao passo que foram identificados os atores, setores e variáveis que compreendem a Coordenadoria de Justiça Restaurativa. No entanto, algumas limitações foram encontradas. Uma limitação foi a aplicação do TPS em apenas um nível de análise. A escolha metodológica empregada foi a de coletar os dados a partir do Modelo de Engenharia de Sistemas Comportamentais (Malott, 2003), em uma ordem decrescente (do nível mais complexo para o menos complexo), de acordo com o tempo disponível para a realização deste estudo. Isso impossibilitou a continuidade para outros níveis de análise descritos no modelo (e.g, nível de processo e nível de performance). Ampliar a análise para o nível de processo possibilitaria uma descrição mais detalhada dos principais procedimentos da organização. Isso é particularmente importante para verificar possíveis pontos de divergências nas necessidades ou critérios

de qualidade esperados nas diversas atividades; redundâncias nas atividades que possam produzir retrabalho; dificuldades ou obstáculos que dificultem a celeridade dos processos; ou ainda diferenças importantes de sobrecarga de trabalho sob um setor, equipe ou pessoa. Uma análise pormenorizada em nível de processo poderá ser abordada em futuras pesquisas.

De forma semelhante ao nível de processo, a análise ao nível de tarefa pode ser produzida em estudos futuros, de maneira a identificar atividades que compreendem as funções dos servidores, os produtos advindos do trabalho de cada servidor e o conhecimento e habilidades necessárias para realizar atividades de maneira satisfatória (McGee & Crowley-Koch, 2021; Rummler & Brache, 2013). Ainda, uma análise do nível de tarefa permitirá que as funções de cada servidor da organização estejam alinhadas com o que foi identificado nos níveis da organização e de processo.

Uma segunda limitação observada diz respeito à adaptação de ferramentas como o *Total Performance System* e o Modelo de Engenharia de Sistemas Comportamentais de Malott (2003) para o contexto público. Assim como no estudo de Amorim et al. (2022), uma adaptação feita foi a de identificar a participação dos *stakeholders* nos processos de *feedback* e na alocação de recursos para a organização (vista na linha tracejada do Quadro 2). Tal mudança permitiu que fossem traçadas as relações entre o sistema receptor efetivo (e.g, aquele que fato dispõem consequências culturais para a organização) e o sistema processador da organização. Outra limitação associada ao apresentado anteriormente é a avaliação funcional para categorizar alguns grupos como parte do sistema receptor. Em outras palavras, quando analisando funcionalmente quem são os sistemas que dispõem consequências culturais, a partir dos dados das entrevistas e da análise documental, compreendeu-se que o CNJ desempenharia esse papel. Contudo, foi convencionado para fins desse estudo agrupar tanto os receptores diretos do serviço (jurisdicionandos, membros da comunidade e servidores) quanto o CNJ (identificado como *stakeholder* a

partir da literatura) no sistema receptor, por questão de adequação ao modelo de Malott (2003) e a literatura da BSA (Diener et. al, 2009; McGee & Crowley-Koch, 2021). Assim, é possível observar uma lacuna na descrição/categorização dos eixos do sistema receptor e *feedback* do sistema receptor quando a organização analisada não pertence ao contexto privado.

Por fim, espera-se que esta pesquisa contribua para ampliar o escopo de trabalhos que utilizam a Análise de Sistemas Comportamentais para compreender práticas organizacionais no setor público. Os resultados obtidos neste estudo podem enriquecer discussões sobre o uso e a adequação de ferramentas culturo-comportamentais na análise dessas organizações, especialmente no que se refere aos mecanismos que selecionam seus processos organizacionais, os quais, por sua vez, influenciam na entrega de produtos/serviços de grande importância para a sociedade, como a justiça restaurativa. Dessa forma, espera-se ainda que discussões sob esse viés esclareçam abordagens para enfrentar problemas sociais como a falta de acesso universal aos serviços da justiça, os índices de reincidência criminal e de violência.

Referências

- Almeida, J. A. T. de, Valderlon, Y., & Tourinho, E. Z. (2020). Autocontrole cultural: Efeitos da interação verbal sobre a seleção de culturantes. *Acta Comportamentalia*, 28(2).
<https://www.revistas.unam.mx/index.php/acom/article/view/75962>
- Amorim, V. C. (2022). *Contribuições da Ciência Culturo-Comportamental para a análise de Redes de Atendimento às Mulheres em Situação de Violência* [Tese de doutorado, Universidade Federal do Pará].
- Amorim, V. C., Tourinho, E. Z., & Cihon, T. M. (2022). Brazilian public policies for assistance to women in situations of violence: contributions from culturo-behavioral science. *Behavior and Social Issues*, 31(1), 23-53.
<https://doi.org/10.1007/s42822-022-00095-1>
- Andery, M. A. P. A. (2011). Comportamento e cultura na perspectiva da análise do comportamento. *Perspectivas em Análise do Comportamento*, 2(2), 203-217.
<https://doi.org/10.18761/perspectivas.v2i2.69>
- Azevedo, A. G. (2016). A participação da comunidade na mediação vítima-ofensor como componente da justiça restaurativa. In F. Cruz (Coord.), *Justiça restaurativa: horizontes a partir da Resolução CNJ 225*. Conselho Nacional de Justiça. (pp. 133-157).
- Bacellar, R. P., & Santos, M. L. (2016). Mudança de cultura para o desempenho de atividades em justiça restaurativa. In F. Cruz (Coord.), *Justiça restaurativa: horizontes a partir da Resolução CNJ 225*. Conselho Nacional de Justiça. (pp. 69-84).
- Baer, D. M., Wolf, M. M., & Risley, T. R. (1968). Some current dimensions of applied behavior analysis. *Journal of applied behavior analysis*, 1(1), 91-97.
<https://doi.org/10.1901/jaba.1968.1-91>
- Barros, R. D. S. (2003). Uma introdução ao comportamento verbal. *Revista Brasileira de Terapia Comportamental e Cognitiva*, 5(1), 73-82.
- Brethower, D. M. (1972). *Behavioral analysis in business and industry: A total performance system*. Kalamazoo: Behaviordelia
- Brethower, D., & Dams, P. (1999). Systems Thinking (and Systems Doing). *Performance Improvement*, 38(1), 37-50
- Borba, A. (2007). *Uma discussão dos usos do termo eventos privados na Análise do Comportamento à luz de proposições do pragmatismo*. [Dissertação de Mestrado, Universidade Federal do Pará].
- Borba, A., & Tourinho, E. Z. (2009a). Instrumentalidade e coerência do conceito de eventos privados. *Acta Comportamentalia*, 18, 279-296.
<https://www.revistas.unam.mx/index.php/acom/article/view/27998>
- Borba, A., & Tourinho, E. Z. (2009b). Usos do conceito de eventos privados à luz de proposições pragmatistas. *Estudos de Psicologia*, 14(2), 89-96.
<https://doi.org/10.1590/S1413-294X2009000200001>

- Borba, A., Ramos, C. C., & Costa, T. D. (2017). O surgimento da análise do comportamento aplicada às organizações. Em D. L. O. V. Boas, F. Cassas, H. L. Gusso, *Comportamento em Foco* vol. 5 (pp. 13-27). São Paulo: Associação Brasileira de Psicologia e Medicina Comportamental – ABPMC.
- Bottini, P. C. (2007). A reforma do Judiciário: aspectos relevantes. *Revista da Escola Nacional da Magistratura*, 2(3), 89-99. <http://bdjur.stj.jus.br/dspace/handle/2011/20830>
- Carrara, K., Zilio, D. (2015). Análise comportamental da cultura: Contingência ou metacontingência como unidade de análise? *Revista Brasileira de Análise do Comportamento*, 11(2), 135-146. <http://dx.doi.org/10.18542/rebac.v11i2.1944>
- Castello Branco, L. S. (2017). Administração Pública Gerencial: as metas do Conselho Nacional de Justiça. *Práticas de Administração Pública*, 1(3), 4-23.
- Cihon, T. M., Borba, A., Benvenuti, M., & Sandaker, I. (2021). Research and Training in Culturo-Behavior Science. *Behavior and Social Issues*, 30, 237–275. <https://doi.org/10.1007/s42822-021-00076-w>
- Cihon, T. M., & Mattaini, M. (2020). History and progress in cultural and community science. In T. M. Cihon & M. A. Mattaini (Eds.), *Behavior Science Perspectives on Culture and Community* (pp. 1–21). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-030-45421-0_1
- Conselho Nacional de Justiça. (2015). *Estratégia Judiciário 2020*. Recuperado de: <https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2015/05/7694a9118fdabdc1d16782c145bf4785.pdf>
- Conselho Nacional de Justiça. (2019a). Planejamento da Política Pública Nacional de Justiça Restaurativa. Recuperado de: <https://www.cnj.jus.br/programas-e-acoes/justica-restaurativa/planejamento-da-politica-publica-nacional-de-justica-restaurativa/>
- Conselho Nacional de Justiça. (2019b). *Mapeamento dos programas de Justiça Restaurativa*. Recuperado de: <https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/conteudo/arquivo/2019/06/8e6cf55c06c5593974bfb8803a8697f3.pdf>
- Cran, S., Cihon, T.M., Borba, A., Kazaoka, K., & Smith, M. (2023). A Pilot Study Exploring Practices that Support the Longevity of Community Gardens Supported by Religious Organizations. *Behavior and Social Issues*. 32, 51–87. <https://doi.org/10.1007/s42822-023-00124-7>
- Cruz, F. B. (Coord.). (2016). *Justiça restaurativa: horizontes a partir da Resolução CNJ 225*. Conselho Nacional de Justiça. <https://bibliotecadigital.cnj.jus.br/xmlui/handle/123456789/347>
- Diener, L. H., McGee, H., & Miguel, C. F. (2009). An Integrated Approach for Conducting a Behavioral Systems Analysis, *Journal of Organizational Behavior Management*, 29(2), 108-135. <https://doi.org/10.1080/01608060902874534>
- Daniels, A. C., & Daniels, J. E. (2014). *Performance management: Changing behavior that drives organizational effectiveness*. Performance Management Publications.

- Emenda Constitucional No. 45. (2004). Altera dispositivos dos arts. 5º, 36, 52, 92, 93, 95, 98, 99, 102, 103, 104, 105, 107, 109, 111, 112, 114, 115, 125, 126, 127, 128, 129, 134 e 168 da Constituição Federal, e acrescenta os arts. 103-A, 103B, 111-A e 130-A, e dá outras providências. *Diário Oficial da União*. https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/emendas/emc/emc45.htm
- Flores, A. P., & Brancher, L. (2016). Por uma justiça restaurativa para o século 21. In F. Cruz (Coord.), *Justiça restaurativa: horizontes a partir da Resolução CNJ 225*. Conselho Nacional de Justiça. (pp. 91-127).
- Gilbert, T. F. (1978). Human Competence—Engineering Worthy Performance. *NSPI Journal*, 17, 19-27. <https://doi.org/10.1002/pfi.4180170915>
- Glenn, S. S. (1986). Metacontingencies in Walden Two. *Behavior Analysis and Social Action*, 5(1–2), 2–8. <https://doi.org/10.1007/bf03406059>
- Glenn, S. S., Malott, M. E., Andery, M. A. P. A., Benvenuti, M., Houmanfar, R. A., Sandaker, I., et al. (2016). Toward consistent terminology in a behaviorist approach to cultural analysis. *Behavior & Social Issues*, 25, 11–27. <https://doi.org/10.5210/bsi.v25i0.6634>
- Grossi, P. (2006). *Primeira lição sobre direito* (R. M. Fonseca, Trad.). Rio de Janeiro: Forense
- Gusso, H. L., & De Luca, G. G. (2017). Organizações como Sistemas Comportamentais: Considerações para a Delimitação do Campo de Atuação. Em D. L. O. Vilas Boas, F. Cassas & H. L. Gusso, *Comportamento em Foco: Análise do Comportamento nas Organizações* (Vol. 5). São Paulo: Associação Brasileira de Psicologia e Medicina Comportamental.
- Houmanfar, R., Rodrigues, N. J., & Ward, T. A. (2010). The dimensions of cultural-organizational milieu. *Behavior and Social Issues*, 19, 78-103.
- Hunter, C. S. (2012). Analyzing behavioral and cultural selection contingencies. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 44(1), 43–54
- Lima, D. M., Fraga, V. F., & Oliveira, F. B. (2016). O paradoxo da reforma do Judiciário: embates entre a nova gestão pública e a cultura organizacional do jeitinho. *Revista de Administração Pública*, 50, 893-912.
- Malott, M. E. (2003). *Paradox of organizational change: Engineering organizations with behavioral systems analysis*. Context Press.
- Malott, M. E. & Glenn, S. S. (2006). Targets of intervention in cultural and behavioral change. *Behavior and Social Issues*, 15(1), 31-57. <https://doi.org/10.5210/bsi.v15i1.344>
- Malott, R.W. (1974). A Behavioral systems approach to the design of human services. In R.F. Maley & D. Harshbarger (Eds.), *Behavior analysis and systems analysis: An integrated approach to mental health* (pp. 318–343). Behaviordelia.
- Marcucci, O. (2021). Why restorative justice works in schools: An investigation into the interactional dynamics of restorative circles. *Learning, Culture and Social Interaction*, 31. <https://doi.org/10.1016/j.lcsi.2021.100561>
- McGee, H. M., & Crowley-Koch, B. J. (2021). Behavioral Systems Analysis in Organizations. In R. A. Houmanfar, M. Fryling, & M. P. Alavosius (Eds.) (2022).

- Applied Behavior Science in Organizations: Consilience of Historical and Emerging Trends in Organizational Behavior Management* (pp. 99-127). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781003198949>
- Melo, C. M., de Castro, M. S., & de Rose, J. (2015). Some Relations Between Culture, Ethics and Technology in B. F. Skinner. *Behavior and Social Issues*, 24, 39–55. <https://doi.org/10.5210/bsi.v24i0.4796>
- Moore, J. (2017). Uma comparação de práticas explanatórias do mentalismo e da análise do comportamento. *Revista Brasileira de Análise do Comportamento*, 13(2). <https://doi.org/10.18542/rebac.v13i2.5909>
- Pranis, K. (2010). *Processos Circulares* (T. V. Acker, Trad.). São Paulo: Palas Athena.
- Pranis, K. (2011). *Círculos de justiça restaurativa e de construção da paz: guia do facilitador*. [Projeto] Justiça para o século 21: Instituinto Práticas Restaurativas. Porto Alegre: AJURIS.
- Redmon, W. K., & Mason, M. A. (2001). Organizational culture and behavioral systems analysis. In C. M. Johnson, W. K. Redmon, & T. C. Mawhinney (Eds.), *Handbook of organizational performance: Behavior analysis and management* (pp. 437–456). Binghamton, NY: The Haworth Press
- Resolução No. 225. (2016). Dispõe sobre a Política Nacional de Justiça Restaurativa no âmbito do Poder Judiciário e dá outras providências. *Diário de Justiça Eletrônico do CNJ*. https://atos.cnj.jus.br/files/resolucao_225_31052016_02062016161414.pdf
- Resolução No. 23. (2018). Dispõe sobre a estrutura e o funcionamento do Núcleo Permanente de Métodos Consensuais de Solução de Conflitos (NUPEMEC); revoga a Resolução no. 15/2016, de 1º de junho de 2016, e dá outras providências. *Diário da Justiça do Estado do Pará*. <https://www.tjpa.jus.br/CMSPortal/VisualizarArquivo?idArquivo=978161>
- Resolução No. 325. (2020). Dispõe sobre a Estratégia Nacional do Poder Judiciário 2021-2026 e dá outras providências. *Diário de Justiça Eletrônico do CNJ*. <https://atos.cnj.jus.br/files/compilado1802422022060962a235c29d678.pdf>
- Rocha, A. C. (2011). Accountability na Administração Pública: Modelos Teóricos e Abordagens. *Contabilidade, Gestão e Governança*, 14(2), 82-97.
- Rousseau, D. (2015). General Systems Theory: Its Present and Potential. *Systems Research and Behavioral Science*, 32(5), 522–533. <https://doi.org/10.1002/sres.2354>
- Rummler, G.A. (2007). The past is prologue: An eyewitness account of HPT. *Performance Improvement*, 46(10), 5–9. <https://doi.org/10.1002/pfi.166>
- Rummler, G.A. & Brache, A.P. (2013). *Improving performance: How to manage the white space on the organization chart* (3rd ed.). Jossey-Bass.
- Said Filho, F. F. (2020). A teoria da separação dos poderes no Brasil: Por uma necessária (re)leitura a partir do Poder Judiciário. *Revista Jurídica Cesumar*, 20(2), 213-225. <https://doi.org/10.17765/2176-9184.2020v20n2p213-225>

- Salmaso, M. N. (2016). Uma mudança de paradigma e o ideal voltado à construção de uma cultura de paz. In F. Cruz (Coord.), *Justiça restaurativa: horizontes a partir da Resolução CNJ 225*. Conselho Nacional de Justiça. (pp. 18-64).
- Santos, J. M. G. (2019). *Modelos de gestão pública brasileiros: uma discussão sob o enfoque da análise do comportamento*. [Dissertação de mestrado, Universidade Federal do Pará].
- Santos, M. T. (2014). *Programa de Justiça Restaurativa Aplicado na Escola*. [Dissertação de Mestrado, Universidade Tuiuti do Paraná]. Repositório Institucional UTP. <https://tede.utp.br/jspui/handle/tede/1333>
- Secco, M., & Lima, E. P. (2018). Justiça restaurativa—problemas e perspectivas. *Revista Direito e Práxis*, 9, 443-460. <https://doi.org/10.1590/2179-8966/2018/32715>
- Silva, L. F., & Gallo, A. E. (2016). Uma proposta de diálogo entre justiça restaurativa e a Análise do Comportamento. *Publicatio UEPG Applied Social Sciences*, 24(3), 333-343. <http://dx.doi.org/10.5212/PublicatioCi.Soc.v.24i3.0008>
- Silva Neto, N. M., & Medeiros, J. G. (2018, Maio 28-30). Restorative Justice Program “Amazônia da Paz”: networking and multidisciplinary action to reduce vulnerability and prevent juvenile delinquency in the Brazilian Amazon. *World Congress on Justice for Children*. UNESCO, Paris.
- Silva Neto, N. M., & Santos, A. O. (2018). Justiça Restaurativa e conflitos sociais envolvendo comunidades tradicionais na Amazônia Brasileira: um estudo de caso no município de Santarém, Pará. *Revista Ciências da Sociedade*, 2(3), 238-259. <https://doi.org/10.30810/rcs.v2i3.629>
- Skinner, B. F. (1969b). Utopia as an experimental culture. In B. F. Skinner, *Contingencies of reinforcement: A theoretical analysis* (pp. 29-49). New York, NY: Appleton-Century-Crofts.
- Skinner, B. F. (1976). *About behaviorism*. New York: Vintage Books. (Trabalho originalmente publicado em 1974).
- Skinner, B. F. (1981). Selection by consequences. *Science*, 213, 501-504. <http://dx.doi.org/10.1126/science.7244649>
- Skinner, B. F. (1982). Contrived Reinforcement. *The Behavior Analyst*, 5(1), 3–8. <https://doi.org/10.1007/BF03393135>
- Skinner, B. F. (2003). *Ciência e Comportamento Humano* (J. C. Todorov & R. Azzi, Trans.). Martins Fontes (Trabalho original publicado em 1953).
- Tourinho, E. Z. (2007). Conceitos científicos e “eventos privados” como resposta verbal. *Interação Em Psicologia*, 11(1), 1–9. <https://doi.org/10.5380/psi.v11i1.6491>
- Vaccari, C. (2017). *Análise das Consequências da Utilização de Justiça Restaurativa: O caso do Programa Justiça para o Século 21*. [Dissertação de Mestrado, Universidade Federal do Paraná]. <https://hdl.handle.net/1884/52564>
- Von Bertalanffy, L. (1972). The History and Status of General Systems Theory. *Academy of Management Journal*, 15(4), 407–426. <https://doi.org/10.5465/255139>
- Penido, E., Mumme, M. M., & Rocha, V. A. (2016). Justiça restaurativa e sua humanidade profunda: diálogos com a resolução 225/2016 do CNJ. In F. Cruz (Coord.), *Justiça*

restaurativa: horizontes a partir da Resolução CNJ 225. Conselho Nacional de Justiça. (pp. 165-213).

Portaria No. 3955/2023-GP. (2023). Institui a Comissão Gestora do Prêmio CNJ de Qualidade no âmbito do Poder Judiciário do Estado do Pará (Cogespre). Diário da Justiça do Estado do Pará. <https://www.tjpa.jus.br/CMSPortal/VisualizarArquivo?idArquivo=1437640>

Portaria Presidência No. 82. (2023). Institui o regulamento do Prêmio CNJ de Qualidade, ano 2023. *Diário de Justiça Eletrônico do CNJ*. <https://atos.cnj.jus.br/files/original13575020230404642c2cdee58e2.pdf>

Zehr, H. (2008). *Trocando as lentes: um novo foco sobre o crime e a justiça* (T. V. Acker, Trad.). São Paulo: Palas Athena.

Zehr, H. (2012). *Justiça restaurativa*. São Paulo: Palas Athena.

Apêndice A – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido



Universidade Federal do Pará

Núcleo de Medicina Tropical

Programa de Pós-Graduação em Teoria e Pesquisa do Comportamento

Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

Pesquisa: A Análise de Sistemas Comportamentais aplicada a contextos de Justiça Restaurativa

Prezado,

Você está sendo convidado a participar da pesquisa A Análise de Sistemas Comportamentais aplicada a contextos de Justiça Restaurativa. O presente estudo tem por objetivo avaliar organizações que produzem práticas em Justiça Restaurativa, no âmbito comunitário e jurídico.

Sua participação nessa pesquisa consistirá em responder a perguntas semiestruturadas sobre a estrutura e funcionamento da instituição em questão a ser analisada. As entrevistas se darão de maneira remota via Google Meet, contando com duração aproximada de 1 hora. Entrevistas adicionais podem ser solicitadas para o acompanhamento de informações ou para que possíveis esclarecimentos sejam feitos. Também poderá ser solicitados documentos sobre atos normativos que levem em consideração a divisão administrativa da organização.

Os dados gerados a partir das entrevistas e/ou dos atos normativos serão organizados de maneira a avaliar como a organização interage com outros sistemas (outros setores que compreendem uma instituição a qual essa organização pertence, ou a sociedade civil, por exemplo). Você não será considerado responsável por nenhum dado gerado por essa pesquisa, haja vista a legitimidade do princípio da transparência na administração pública, prevista pelo Art. 37 da Constituição Federal.

Você poderá decidir livremente sobre sua participação ou não nessa pesquisa. Caso você aceite, poderá também retirar seu consentimento a qualquer momento durante as entrevistas, sem nenhum prejuízo. Sua privacidade será mantida em caso de utilização dos dados para posterior publicação.

Pesquisa: A Análise de Sistemas Comportamentais aplicada a contextos de Justiça Restaurativa

O agendamento das entrevistas será feito de maneira a respeitar a conveniência para o participante. Esse pode ainda encerrar as entrevistas a qualquer momento, sinalizando para o pesquisador responsável.

As entrevistas serão gravadas e transcritas. A identidade dos participantes será preservada em ambas as situações, e também em caso de utilização de trechos da transcrição nos resultados da pesquisa.

O risco para o/a participante nesse estudo é mínimo, expressado por eventual fadiga ou cansaço. O mesmo poderá escolher dia e horário de melhor conveniência para a realização das entrevistas remotas, permitindo que essas sejam feitas em local e condições oportunas.

Os resultados obtidos nesta pesquisa serão utilizados apenas para alcançar o objetivo de produzir conhecimento sobre práticas organizacionais e processos restaurativos, sendo prevista sua publicação na literatura científica especializada e em congressos científicos. Em todas as situações de divulgação dos resultados as identidades de todos/as os/as participantes serão mantidas em sigilo.

De maneira direta e indireta, espera-se que esta pesquisa beneficie os membros da organização, considerando que ela permitirá gerar conhecimentos sobre a disposição de práticas dentro da mesma. Os participantes poderão ter acesso aos resultados da pesquisa a partir das recomendações que serão geradas a partir deste estudo.

O presente estudo é coordenado pelo Prof. Dr. Aécio de Borba Vasconcelos Neto, Professor Adjunto I da Faculdade de Psicologia da Universidade Federal do Pará e a coleta de dados será realizada por pesquisador vinculado ao seu grupo de pesquisa (aluno de Pós-Graduação em Teoria e Pesquisa do Comportamento) e sob a sua supervisão.

Você receberá uma via deste termo onde consta o telefone e o endereço do pesquisador principal, podendo tirar suas dúvidas sobre o projeto e sua participação, agora ou a qualquer momento. Em caso de necessidade, você pode também entrar em contato direto com o Comitê de Ética em Pesquisa do Núcleo de Medicina Tropical (NMT/UFGA).

Pesquisa: A Análise de Sistemas Comportamentais aplicada a contextos de Justiça Restaurativa

Assinatura do pesquisador responsável

Nome do pesquisador responsável: Alyson Livio Reis e Silva.

Orientador: Prof. Dr. Aécio de Borba Vasconcelos Neto.

Endereço do Comitê de Ética em Pesquisa do Núcleo de Medicina Tropical da Universidade Federal do Pará (NMT/UFPA): Av. Generalíssimo Deodoro, 92 – Umarizal, primeiro andar. CEP: 66055-240. Belém – Pará.

Telefone: (91) 3201-0961 – E-mail: cepnmt@ufpa.br

Endereço Profissional do Pesquisador: Universidade Federal do Pará, Núcleo de Teoria e Pesquisa do Comportamento (NTPC). Prédio 2, Sala 02. Rod. Augusto Correa, 01 – Guamá. CEP: 66075110. Belém – Pará.

Telefone: (86) 99963-9506 – E-mail: alysonlreis@gmail.com

CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Declaro que eu fui informado sobre os objetivos, riscos e benefícios de minha participação na pesquisa e porque o pesquisador precisa da minha colaboração. Declaro, ainda, que participo da pesquisa por minha livre vontade. Este documento é emitido em duas vias que serão ambas assinadas por mim e pelo pesquisador, ficando uma via com cada um de nós.

Belém-PA, _____ de _____ de _____.

Participante

Apêndice B – Versão modificada do Behavioral Systems Analysis Questionnaire (Diener et al., 2009)

Nível 1. BSAQ no nível Organizacional

Missão

1. Qual é a declaração que compreende a missão dessa organização?

“Tem atribuição de desenvolver plano de difusão, divulgação, expansão, implementação e acompanhamento de programa de Justiça Restaurativa em âmbito estadual”.

2. Existem objetivos organizacionais? Se sim, quais são?

Garantia de direitos e cidadania

Fortalecimento da relação institucional do judiciário com a sociedade

Prevenção de litígios e adoção de soluções consensuais para os conflitos

Aperfeiçoamento da gestão da justiça criminal

Aperfeiçoamento na gestão de pessoas

Outputs

1. O que é gerado como produto ou serviços por essa organização?

Práticas restaurativas (dentro de processos e da comunidade)

Ação não processual (espaço porto seguro, projeto caminho de casa, agente da paz, a gente que faz) - parceria com a SEMEC, SDHC, FASEPA.

Ações processuais (vara da família, comissão de assédio, área criminal, infância, etc)

Formação de facilitadores

Sistema Receptor

1. Quem recebe os produtos ou serviços que a organização produz?

As pessoas que utilizam o serviço da justiça (jurisdicionados)

Membros da comunidade que são beneficiados pelas parcerias institucionais feitas pelo TJPA

Servidores do Judiciário

2. Quem são os interessados (além de quem os recebe) na produção desses serviços?

CNJ - órgão gestor

eixos de avaliação:

órgão de macrogestão (instituído - CJR)

pessoas qualificadas (instituído)

formações de facilitadores (instituído)

parcerias institucionais (“caminhando”)

ambientes, espaços restaurativos (instituído)

monitoramento (“fracos”)

Feedback Externo

1. Existe algum tipo de feedback fornecido por quem recebe os serviços?

“Não dá pra mensurar a subjetividade da pessoa”

Espaço porto seguro (ele tem uma ficha que tem emojis para avaliar o grau de satisfação)

2. Existem feedbacks dos outros interessados?

Não

“O máximo que recebe é um e-mail do CNJ”

3. Se sim, esses feedbacks impactam de alguma maneira objetiva o trabalho realizado na organização?

Não

Sistema Processador

1. Há uma divisão interna dentro da organização?

CJR:

setor administrativo

x. secretaria administrativa

y. assessora técnica da coordenação

z. coordenadora (juiza)

setor restaurativo (compreende os facilitadores)

porto seguro (4 facilitadores)

acolher (4 facilitadores)

2. Como essas funções se comunicam entre si? Quem fornece informações/produtos para quem, em um fluxo?

Procedimentos de vara cível: Existe um litígio em uma outra vara (família, violência doméstica, etc). Esse processo vem pra CJR por email, Raquel manda pro Espaço Porto Seguro, facilitadoras definem quem vai ser responsável pelo processo, fazem o pré círculo, marca o círculo, devolve o processo com uma certidão do procedimento realizado pelo PJE - escreve se foi realizado, se não foi realizado).

Procedimento de vara criminal: Juiz da violência doméstica pede pra equipe da VD falar com a equipe do Acolher. Equipe da VD reúne um grupo de ofensores e um grupo de vítimas para serem atendidos no Acolher. As reuniões são às quintas-feira. O mesmo ocorre para procedimentos de execução penal.

** Esse procedimento não ocorre de maneira “formal”, ou seja, não oferece dados para que possa ser instituído como atribuição da coordenadoria.*

Inputs

1. Como essa organização se mantém financeiramente? De onde vem esse financiamento?

Existe um orçamento previsto para o NUPEMEC. Essa verba é decidida pela quantidade de ações que ele prevê.

A CJR pede cursos de formação, supervisão para o NUPEMEC para ser aprovado; se for aprovado pela presidência o recurso vem e tem que ser distribuído entre todos os órgãos que compreendem a NUPEMEC.

Toda verba deve ser solicitada para a NUPEMEC via sigadoc, essa verba é solicitada para a presidência e posteriormente liberada.

2. Ela possui recursos humanos suficiente? De onde esse recurso vem?

Sim. Servidores efetivos do TJPA.

3. O que se faz necessário (e.g, financiamento, RH, materiais, equipamentos, ferramentas, tecnologias), para que o(s) produto(s) ou serviço(s) da organização seja produzido?

Materiais (fita, papel, cola, pincel, etc), data show, computadores, financiamento para cursos, supervisão, diárias e passagens para formações e atendimentos em comarcas do interior.

Feedback Interno

1. Há coleta de informações sobre como o sistema processador está funcionando (e.g, tempo de intervenções, quantidade de procedimentos, natureza dos procedimentos)

Pastas virtuais em que constam os instrumentais dos procedimentos restaurativos, com relatórios, fotos, quantitativos, lista de frequência, etc.

Reuniões mensais - alinham trabalho, checam dificuldades.

2. Existe uma quantificação dessas informações? Por quem?

Existe uma tabela de Excel alimentada pelas facilitadoras de ambos os espaços. Consta tipo de círculo (conflito, diálogo, acolhimento), quantidade de pessoas e onde aconteceu o círculo.

3. O que é feito com elas? São propostas mudanças com base nessas informações?

Não. Servem apenas para coletar dados e posterior elaboração do relatório final exigido pelo TJPA.

Ambiente

1. Quais variáveis ambientais afetam essa organização (e.g, economia, governo, cultura, etc.)?

A cultura de violência, de conflito é uma variável que afeta a organização.

2. Existe coleta de informações sobre essas variáveis? Como?

Não

3. Essa coleta de informações e dados influencia de alguma forma no planejamento e decisões referentes ao funcionamento da organização?

Não