

**EDIÇÃO 2** OUT-NOV/2020

# GRALHA AZUL

PERIÓDICO CIENTÍFICO DA 2ª VICE-PRESIDÊNCIA



**TJPR**

2ª Vice  
Presidência

## PROJETO DE LEI DA OBRIGATORIEDADE DA MEDIAÇÃO E CONCILIAÇÃO: MUDANÇA CULTURAL E IMPACTO INSTITUCIONAL

Fabio Mello Fagundes<sup>1</sup>, Marcelo Mello Fagundes<sup>2</sup>

O contexto atual do judiciário brasileiro é de grande desafio, o número crescente de novas demandas judiciais mostra a dificuldade de dar efetividade aos comandos constitucionais do princípio da celeridade, da duração razoável do processo, entre outros. O projeto de lei 3813/2020 tem como objetivo criar uma cultura forte no país das medidas extrajudiciais de resolução de conflitos, trazendo para toda a sociedade a cultura do diálogo e da paz, como forma de trazer conciliação para as demandas. No caso de aprovação, esse projeto de lei terá um forte impacto sobre o judiciário e todos os atores envolvidos direta ou indiretamente nas demandas judiciais. Este artigo tem como finalidade fomentar reflexões culturais e institucionais sobre a possível aprovação deste projeto de lei.

**Palavras-Chave:** Conciliação. Instituições. Judiciário. Mediação.

The context of the Brazilian judiciary is a big challenge, the growing number of new judicial demands shows the difficulty of giving effectiveness to the constitutional commands of the principle of speed, of the reasonable duration of the process, among others. The law project 3813/2020 aims to create a strong culture in the country of extrajudicial conflict resolution measures, bringing a culture of dialogue and peace to the whole society, and a way to bring conciliation to the demands. If this law project is approved, it will have a strong impact on the judiciary and all actors directly or indirectly involved in the lawsuits. This article brings the cultural and institutional reflections on the possible approval of this law project.

**Keywords:** Conciliation. Institutions. Judiciary. Mediation.

---

<sup>1</sup> Doutorando e Mestre em Administração. Graduado em Sistemas de Informação, História e Administração. E-mail: contato@fabiofagundes.com.

<sup>2</sup> Advogado e pesquisador, atuante nas áreas de Direito Médico, Mediação e Conciliação. E-mail: contato@marcelofagundes.com.br.

## 1. INTRODUÇÃO

O judiciário, ano após ano, tem buscado incansavelmente melhorar e aprimorar a prestação do serviço às partes envolvidas nos processos, BANDEIRA (2020). No Brasil, existem questões culturais a serem vencidas, como a cultura da judicialização e uma cultura de que, no imaginário popular, o judiciário é a única forma de se resolver um conflito, VIANNA (2020).

Nesse contexto, dada a experiência internacional, observou-se que as medidas extrajudiciais de resolução de conflitos se apresentam como mais um instrumento para resolver as demandas da rotina da sociedade, RODOVALHO (2020). Nessa esteira, aparecem nos últimos anos, ganhando cada vez mais força, a mediação, a conciliação e a arbitragem.

Constata-se que essas medidas têm aos poucos ganhado adesão da população e das empresas brasileiras, que começam a perceber que podem sentar e negociar, ao invés de fomentar uma cansativa demanda judicial, LONGO e WALD (2020). Assim, os dados do CNJ (2020c) mostram que o Judiciário vem cada vez mais dar efetividade aos princípios constitucionais da celeridade, duração razoável do processo, entre outros. Porém, a cultura de só enxergar o judiciário como a única porta possível vai na contramão de todo o esforço realizado por magistrados e servidores.

Nesse cenário, no meio acadêmico e nos ambientes profissionais, começam a aparecer com mais frequência conceitos como, por exemplo, multiportas e autocomposição. Este artigo tem como objetivo revisitar a evolução do conceito e do histórico da mediação e conciliação, analisar a legislação vigente e o projeto de lei 3813/2020 que traz a obrigatoriedade desses dois conceitos como caminho de resolução de litígios no Brasil, e seu impacto cultural e institucionalização.

## 2. MEDIAÇÃO E CONCILIAÇÃO: CONCEITO E HISTÓRICO

### 2.1 Conceito e aplicação da mediação e conciliação

Culturalmente, quando se fala em resolver um conflito, por mais que existam inúmeras alternativas, as pessoas automaticamente já associam o judiciário. Corriqueiramente, buscam procurar um advogado e ingressar com uma ação judicial para o estado, na personificação do juiz, para que ele tome uma decisão e resolva aquela demanda.

Todavia, existem inúmeras outras maneiras de resolver um problema. É possível vislumbrar inúmeros outros instrumentos além do judiciário, é o que se chama multiportas, ou seja, vislumbrar as inúmeras medidas de resolução de conflitos como passíveis de serem utilizadas.

Cada uma dessas opções tem sua hierarquia de força, sendo que o operador desse instrumento tem um poder limitado para resolver a questão.

Nos últimos anos, no Brasil, algumas medidas têm crescido em sua utilização, sendo elas a mediação, a conciliação e a arbitragem. Muitas pessoas imaginavam, quando essas medidas foram regulamentadas por lei, que existiria resistência para sua utilização. Contudo, pelo

contrário, a história dessas medidas vem ganhando amplitude no Brasil, LONGO e WALD (2020).

A mediação e a conciliação têm papel de suma importância, grandes empresas têm utilizado essa medida em larga escala. A mediação e a conciliação são medidas muito parecidas, a diferença entre elas é apenas uma postura que o mediador ou o conciliador adota perante as partes. Na mediação, o mediador tem o papel apenas de conduzir o diálogo entre as partes que irão formular as condições do acordo. Já na conciliação, o conciliador possui um papel mais ativo, ou seja, ele pode propor e/ou sugerir possíveis cenários de acordo. Para alguns autores, não existe essa diferenciação, as duas medidas mencionadas seriam a mesma coisa, de acordo com o Conselho Nacional de Justiça (2020b).

Empresas grandes já perceberam a efetividade dessas medidas, utilizando-as como instrumentos na rotina empresarial. Por exemplo, a empresa de telefonia TIM e a companhia aérea LATAM têm utilizado em larga escala, de acordo com o Tribunal de Justiça do Distrito Federal (2020).

Essas empresas entenderam que muitas vezes é melhor um mau acordo do que uma boa briga, como diz o jargão popular. Mas não é só isso, os altos custos para manter um processo é um fator muito importante a se levar em consideração, como também, quando as demandas chegam ao judiciário, existe uma escalada de tensão no conflito, sendo uma consequência o deterioramento do relacionamento dos litigantes e um prejuízo à imagem institucional da empresa, SILVA (2020). A mediação/conciliação tem como intuito a manutenção do bom relacionamento entre as partes conflitantes, sendo possível afirmar que, de certa maneira, promove uma cultura de paz.

Conforme a lei da Mediação, lei 13.140/2015 (2020), é importante trazer aqui os princípios que dão o norte para as ações da mediação/conciliação, sendo eles a confidencialidade, como o nome já sugere, tudo que for dito dentro das sessões de mediação/conciliação não poderá ser utilizado fora daquele ato, não poderá servir como prova, mesmo que tenha um confissão de culpa/responsabilidade, o termo da mediação garante que nada do que for dito dentro da sessão poderá ser reproduzido para terceiros.

No segundo princípio, há a imparcialidade: o mediador deve, ao mesmo tempo, estar próximo das partes para poder entender com profundidade o caso, mas não poderá tender para alguma delas.

A isonomia garante que as partes envolvidas no processo da mediação/conciliação estarão em pé de igualdade (paridade de armas): caso alguma das partes deseje estar acompanhada de um advogado, obrigatoriamente, a outra parte também deverá estar acompanhada de um profissional da advocacia, sob pena de estar ferindo o princípio da isonomia, gerando nulidade do ato praticado.

Os princípios da oralidade e da informalidade caminham juntos; a oralidade é trazer o diálogo verbal como fonte primária, fugindo das petições complexas e cheias de lei, jurisprudências e citações de doutrinadores. Dessa maneira, é possível perceber o desdobramento para o princípio da informalidade; existe um procedimento para o encaminhamento da mediação, porém, é possível flexibilizar o procedimento para que atenda às necessidades das partes,

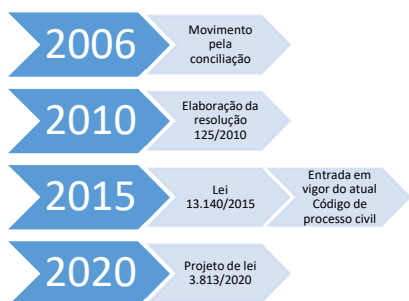
dessa forma trazendo uma maior efetividade à chance da mediação/conciliação chegar num acordo, prestigiando, assim, o princípio do consenso.

O princípio da autonomia das partes abre uma possibilidade de desenhar um acordo que realmente atenda aos interesses das partes, diferente do judiciário em uma sentença, em que o juiz vincula a lei, tendo a sua atuação restrita.

E, por fim, o princípio da boa-fé, ou seja, espera-se que as partes tenham um comportamento que preze pela honestidade, integridade e cooperação.

## 2.2 Breve histórico da mediação e conciliação

Conforme Conselho Nacional de Justiça (2020a), há alguns anos, busca-se soluções para melhorar e aprimorar o judiciário como um todo. Essa busca ocorre das mais diversas maneiras, como investimento em tecnologia, qualificação dos servidores, aumento da estrutura do judiciário, cumprimento de metas pelos tribunais, entre outras.



**Figura 1.** Grandes marcos temporais da mediação e conciliação no Brasil  
**Fonte:** Os autores, adaptado de Conselho Nacional de Justiça (2020).

No ano de 2006, o Conselho Nacional de Justiça – CNJ (2020b) deu início a uma nova etapa na tentativa de aprimoramento do judiciário. Naquele ano, foi dado o pontapé inicial no Movimento pela Conciliação.

Nota-se que esse instrumento é muito utilizado e difundido em outros países, principalmente pela experiência internacional observada no Canadá e nos Estados Unidos da América, entretanto, era necessário, trazê-lo para o Brasil e fomentar a cultura das medidas alternativas de resolução de conflito. Desse movimento, ocorreram alguns desdobramentos para chegar ao atual cenário em que o país se encontra.

Sob a presidência da comissão de juristas, o ministro Luís Felipe Salomão, do Superior Tribunal de Justiça, coordenou os trabalhos para elaboração da resolução 125/2010 do CNJ. Tal resolução tinha como objetivo regulamentar os procedimentos da mediação e conciliação judicial e extrajudicial que, no decorrer do tempo, teve forte impacto. Dessa forma, no ano de 2015, surgiu a lei 13.140/2015 que regula a mediação e toda a sua dinâmica de funcionamento.

Dado o cenário de constante crescimento da judicialização das mais diversas demandas, buscam-se outras formas de solução de conflitos para além do judiciário. Assim, leva-se para o debate público essas medidas que, para a população em geral, são pouco conhecidas.

## 3. CONTEXTO DO JUDICIÁRIO E PROPOSTA DE LEI

### 3.1 Contexto atual do judiciário

Muito se debate sobre os desafios que o judiciário brasileiro vem enfrentando ano após ano, porém, é preciso trazer os dados para mostrar o contexto enfrentado por todos os servidores e demais profissionais na rotina forense, CONDE (2020). De acordo com os dados da justiça em números do conselho nacional de justiça (2020c), o judiciário conta com um número enorme de processos a serem julgados. O número de processos em trâmite em 2018 foi de 78,7 milhões; em comparativo com os dados do ano de 2017, ocorreu um aumento de 44 mil novas ações.

O judiciário tem, só em primeiro grau de jurisdição, 14.877 unidades. Esse número é a somatória de todas as unidades levando em conta as estaduais, eleitorais, trabalhistas, entre outras.

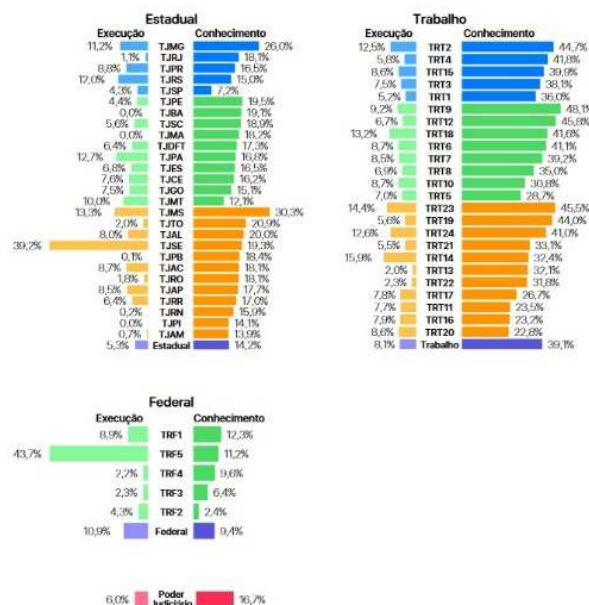


**Figura 2.** Total de unidades judiciárias em 2018  
**Fonte:** JUSTIÇA EM NÚMEROS DO CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (2020).

Com esse número, é possível constatar que o judiciário conta com uma robusta estrutura. O trabalho desenvolvido em 2018 bateu recordes; os dados mostram, em comparativos com os anos anteriores, que o judiciário pela primeira vez atingiu a marca de 31,9 milhões de processos baixados.

Mesmo com alto grau de produção, dada a cultura da judicialização das diversas demandas, ocorreu um aumento de novos casos.

Outro dado de extrema importância são os números que tratam sobre acordos realizados em fases de execução e de conhecimento, os dados são apresentados por cada tribunal:



**Figura 2.** Índice de conciliação em fases de execução e de conhecimento, no primeiro grau, por tribunal

**Fonte:** JUSTIÇA EM NÚMEROS DO CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (2020).

Os dados colhidos pelo CNJ, Justiça em números do conselho nacional de justiça (2020), mostram que no total do judiciário há uma taxa de 16,7% de acordos finalizados a partir de mediação e conciliação. Esse dado é referente ao número de sentenças terminativas de mérito e sentenças homologatórias.

Logo, a cada 100 processos, 16 são resolvidos em um acordo. Com o estímulo da conciliação, é possível ter um aumento de acordos, não só na esfera judicial, como também na esfera extrajudicial por meio das câmaras privadas de mediação e conciliação.

### 3.2 Projeto de lei 3813/2020

Em 15 de julho de 2020, foi protocolado na câmara dos deputados federais em Brasília-DF o projeto de lei 3813/2020 (2020), o qual trata sobre profundas alterações no processo civil ampliando o papel da mediação e conciliação como caráter obrigatório no processo de busca de solução de litígios. É possível perceber, pelo já citado projeto de lei, que seu texto original precisa passar por alterações, pois existem questões técnicas a serem corrigidas para evitar antinomia, lacunas etc. Feita essa constatação, visto o momento atual do PL, muito provavelmente haverá emendas até chegar ao seu texto final.

O Projeto de Lei tem o potencial de impactar profundamente não só o judiciário, mas a sociedade como um todo, principalmente sob a forma como será tratada a resolução de conflitos, caso o PL seja aprovado. A grande inovação do PL está no art. 7º, § 1º que diz:

"A não comprovação da realização ou da tentativa de realização da sessão extrajudicial de autocomposição configurará, nos termos dos dispositivos contidos no Código de Processo Civil, ausência de condição da ação na modalidade interesse de agir (art. 17), matéria a ser alegada em preliminar de contestação pelo réu (art. 337, inc. XI), cognoscível de ofício pelo Juiz (art. 337, §: 5º), **implicando extinção do processo sem resolução do mérito** (art. 485, inc. VI). (*grifo nossa*)

Esse comando normativo avança na amplitude da aplicação da mediação e conciliação que, em uma análise inicial, equipara-se ao instituto da arbitragem. Esse prevê que, tendo convenção arbitral, obrigatoriamente o caso será discutido pela arbitragem, para, daí sim, poder acionar o judiciário.

No entanto, observando em detalhes o PL, é possível constatar que a legislação vai além. Como dito anteriormente, na arbitragem é necessário ter previsão contratual para que se torne obrigatória a realização de tal procedimento. Portanto, o magistrado não irá analisar o caso se não for realizado o procedimento da arbitragem.

Ademais, em qualquer caso que verse sobre direito patrimonial disponível em matérias cíveis, do consumidor, empresarial e trabalhista, será obrigatório o procedimento de mediação e conciliação.

Nessa perspectiva, é possível perceber a força normativa que a mediação e conciliação ganha, visto que atualmente ela tem um caráter facultativo, sendo uma opção as partes utilizarem ou não desse instrumento.

Nesse novo cenário, ela deixa de ser uma faculdade para se tornar obrigatória, mudando o caminho pelo qual as partes e seus procuradores deverão percorrer para que possam acionar o judiciário.

Pela lógica do conceito multiportas, a mediação e a conciliação são alternativas de caminho a serem seguidos para resolução de conflitos. Com uma possível aprovação do PL, haveria uma alteração do papel da mediação e conciliação de caminho alternativo para obrigatório.

Pode-se observar que o legislador tem objetivos intrínsecos e extrínsecos. Aqueles permitem com o PL a fomentação da cultura da mediação e conciliação, do diálogo, da paz e que foge da litigiosidade. Esses garantem a possibilidade real de desafogar o judiciário. Desta forma, começa-se a conscientizar a população sobre as inúmeras formas possíveis de resolver demandas particulares.

Outra função do projeto é a criação de barreiras para o acesso ao judiciário, já que muito se diz sobre um possível conflito da lei com o princípio da inafastabilidade da prestação jurisdicional, o qual está encartado no art. 5, XXXV da Constituição Federal. Porém, como também é visto na arbitragem, não existe uma antinomia nesse caso, apenas cria-se uma etapa para ser vencida, para, daí sim, poder a parte acionar o judiciário.

Dados do CNJ, Justiça em números do conselho nacional de justiça (2020), mostram que existe uma tendência que vem aumentando de as partes chegarem a um acordo. Se existe essa tendência dentro do judiciário, fica evidente que esses números poderão refletir no âmbito de sessões particulares. Em outras palavras, cria-se a possibilidade de um aumento de novos acordos na esfera extrajudicial, gerando uma economia grande para o judiciário como um todo. Nesse mesmo sentido, existe um desdobramento que mostra que, além do judiciário, a população também sai ganhando.

O ganho para a sociedade é ter um judiciário célere, que tenha uma prestação jurisdicional efetiva, dentro da lógica inversamente proporcional do quantitativo *versus* qualitativo. Assim, diminuindo a quantidade, ganhasse qualidade.

### 3.3 Das particularidades do projeto de lei

Como mencionado no tópico anterior, conforme o Projeto de Lei 3813/2020 (2020) em trâmite na Câmara dos Deputados Federais, demandas que versem sobre direitos patrimoniais disponíveis em matérias cíveis, do consumidor, empresariais e trabalhistas, deverão obrigatoriamente passar por uma sessão extrajudicial de autocomposição. O projeto de lei prevê o cumprimento desse requisito nas ações dos Juizados Especiais.

É colocado que a parte deverá notificar a realização da sessão com 15 dias de antecedência e tal notificação deverá constar todas as informações como data, horário, local e o objeto específico e detalhado a ser debatido. Ainda, o PL prevê que a notificação poderá ser feita por qualquer meio inidôneo, ou seja, abre-se a possibilidade e a facilidade dos atuais meios tecnológicos.

O local será, preferencialmente, no escritório do advogado da parte notificante, mas o notificado poderá recusar se houver justificativa. O PL ainda prevê a possibilidade de a sessão ocorrer pelo meio virtual, também com a obrigatoriedade de as partes estarem acompanhadas de advogado. Esses profissionais não terão impedimento para atuar nesse mesmo caso no âmbito judicial.

Ocorre que a lei coloca que sessões realizadas por câmaras privadas de mediação e conciliação também servem para cumprir esse requisito. Desse modo, os princípios mencionados no PL estão em perfeita sintonia com os princípios da mediação e conciliação.

O resultado da sessão extrajudicial de autocomposição será registrado por uma ata simples, contendo as informações necessárias. Importante frisar que poderão ser agendadas novas sessões caso não se chegue a um consenso na sessão realizada.

O PL ainda prevê situações que poderão ocorrer na tentativa de concretizar a sessão. Observa-se que o notificado poderá tentar usar desse instrumento com caráter protelatório. Dessa forma, caso o notificado não compareça à sessão, tal ausência será registrada em ata, autorizando o notificante a ingressar com a ação judicial por ter cumprido tal requisito.

Os dois pontos principais desse projeto de lei estão no art. 6º e 7º. O artigo 6º diz que chegando em um acordo, o documento que formaliza essa conciliação formará um título executivo extrajudicial. Com isso, percebe-se que a lei está em harmonia com a lei de mediação, como também com o Código de Processo Civil.

Tanto na lei de mediação, quanto no Código de Processo Civil - CPC, informa-se que o termo final da mediação forma um título executivo extrajudicial, segundo disciplina o CPC (2020):

CPC, Art. 784. São títulos executivos extrajudiciais:

III - o documento particular assinado pelo devedor e por 2 (duas) testemunhas;

XII - todos os demais títulos aos quais, por disposição expressa, a lei atribuir força executiva.

Já na lei da Mediação, lei 13.140/2015 (2020), assim é disposta a questão do acordo:

Art. 20. O procedimento de mediação será encerrado com a lavratura do seu termo final, quando for celebrado acordo ou quando não se justificarem novos esforços para a obtenção de consenso, seja por declaração do mediador nesse sentido ou por manifestação de qualquer das partes.

Parágrafo único. O termo final de mediação, na hipótese de celebração de acordo, constitui título executivo extrajudicial e, quando homologado judicialmente, título executivo judicial.

Percebe-se com isso que, no descumprimento, a parte poderá executar o acordo, fugindo do processo de conhecimento.

Já no artigo 7º, coloca-se que a ausência da sessão extrajudicial de autocomposição caracterizará ausência de condição da ação pela modalidade interesse de agir. Dessa forma, abre-se o campo normativo para o juiz extinguir o

processo sem resolução do mérito, podendo a parte ingressar novamente com a ação caso tenha cumprido esse requisito da sessão extrajudicial de autocomposição.

Assim, observa-se pela justificativa do PL, que as razões expostas estão em sintonia com o cenário apresentado e enfrentado pelo judiciário.

## 4. TEORIA INSTITUCIONAL E CULTURA ORGANIZACIONAL

### 4.1 Teoria institucional

Campbell (2004 p.1) apresenta que as instituições são a base da vida social, pois trata-se da maneira de regular conflitos e assegurar a estabilidade da sociedade. Sem a estabilidade das organizações, a vida fica árdua e caótica. Para Djelic (2010 p.33-34), as instituições podem ser definidas como:

- 1) As "regras do jogo", pois promovem a estabilidade por meio de regras formais e informais;
- 2) Necessita de estabilidade para existir, entendendo que não há instituição sem estabilidade;
- 3) São reflexo da ação humana.

Scott (2003) apresenta três formas de prover estabilidade para a vida social, ou seja, pilares do institucionalismo, de como se dá a formação de instituições. São os pilares: 1) regulativo; 2) normativo; e 3) cultural-cognitivo. Trata-se da chamada análise institucional, de como as instituições emergem.

QUADRO 1 – Pilares da análise institucional

	PILAR		
	Regulativo	Normativo	Cognitivo-cultural
Base de Obediência	Utilidade	Obrigações sociais	<i>Taken for grantedness</i> Entendimentos compartilhados
Base de Ordem	Regras regulativas	Expectativas normativas	<i>Schemas</i> constitutivos
Mecanismos	Coercitiva	Normativa	Mimética
Lógica	Instrumentalidade	Adequação	Ortodoxia
Indicadores	Regras Leis Sansões	Certificação Confiabilidade	Crenças comuns Lógica de ação Compartilhadas
Base de Legitimidade	Legalmente sancionada	Moralmente governada	Compreensível, reconhecível, culturalmente amparada.

FONTE: Scott (2001, p.52) *apud* Guarrido Filho e Costa (2012 p.25).

Para Campbell (2004), o foco da pesquisa institucional nos estudos organizacionais passa por três itens: 1) Problema da mudança institucional / dos padrões de mudança; 2) Mecanismos / processos que explicam a mudança; 3) Ideias / como afetam as mudanças.

Para Campbell (2004 p.5), os institucionalistas debatem a melhor maneira de ocorrer a mudança institucional. Djelic (2010 p.33-34) também aborda a mudança institucional, contextualizando que se dá de forma gradual (incremental). DiMaggio e Powell (1991) acrescentam a isso o processo de isomorfismo, em que as instituições

ficam parecidas, obtendo a mesma forma, partindo de pressões miméticas, normativas e coercitivas. Neste contexto de mudança, a legitimidade é crucial para as organizações na relação com o ambiente. Não se trata apenas de uma relação de troca entre as organizações, mas sim, de compartilhamento de similaridades (SCOTT, 2008 p.435). Tem grande importância neste contexto de mudança o pilar cultural-cognitivo.

#### 4.2 Diferentes visões sobre o conceito de cultura

Em torno do conceito de cultura, surgiu todo o estudo da antropologia. Geertz (2008) contextualiza que há uma grande complexidade em reduzir o conceito sem limitá-lo. Nesta busca de entender essa complexidade, o autor, em sua obra *Espelho para o homem*, traz um conjunto de definições sobre cultura:

##### QUADRO 2 - Visões de cultura de Clifford Geertz

<p>(1) "o modo de vida global de um povo";          (2) "o legado social que o indivíduo adquire do seu grupo";          (3) "uma forma de pensar, sentir e acreditar";          (4) "uma abstração do comportamento";          (5) "uma teoria, elaborada pelo antropólogo, sobre a forma pela qual um grupo de pessoas se comporta realmente";          (6) "um celeiro de aprendizagem em comum";          (7) "um conjunto de orientações padronizadas para os problemas recorrentes";          (8) "comportamento aprendido";          (9) "um mecanismo para a regulamentação normativa do comportamento";          (10) "um conjunto de técnicas para se ajustar tanto ao ambiente externo como em relação aos outros homens";          (11) "um precipitado da história".</p>
---

Fonte: Geertz (2008 P.4).

Geertz (2008) apresenta concordância com a visão de Weber: "O homem é um animal amarrado a teias de significados que ele mesmo teceu". Sendo assim, ele assume que a cultura envolve TEAIS e SUAS ANÁLISES. Para Geertz (2008), o ato de PISCAR pode ser visto como um sinal da cultura, dado que essa partícula de comportamento é realizada:

- (1) deliberadamente;
- (2) para alguém;
- (3) para transmitir uma mensagem;
- (4) de acordo com o código socialmente estabelecido e
- (5) sem o consentimento dos demais. Como um sinal conspiratório.

A cultura é pública porque seu significado o é. Cultura consiste em estruturas de significado socialmente estabelecidas. Compreender a cultura de um povo expõe sua normalidade sem reduzir sua particularidade. Um povo se tornar compreensível não acaba com sua particularidade, pois quanto mais entendemos de uma população, mais a acharemos singular.

Quaisquer que sejam, ou onde quer que estejam os sistemas de símbolos, o acesso se dá inspecionando os

acontecimentos e não arrumando entidades abstratas em padrões unificados.

O antropólogo Denys Cuche defende que o conceito de cultura ganhou muito espaço nos Estados Unidos e reforça o pensamento de que cultura não se estuda de forma distante e que é um processo de contínua construção (CUCHE, 1999).

Cuche (1999) apresenta a "cultura e personalidade": uma linha de pensamento que tenta entender o motivo da existência das diferentes personalidades humanas, e que se dá pela existência de diferentes culturas. Cuche (1999) apresenta a contribuição de diferentes teóricos.

##### QUADRO 3 – Diferentes teóricos e seus pensamentos

Autor	Influência
Ruth Benedict	Discípula de Boas, estudou o que chamou de "tipos culturais". Ela alega que existem certos padrões/configurações culturais, ou seja, um esquema das atividades da vida.
Margaret Maed	Traz a transmissão cultural que entende que o indivíduo recebe sua cultura e como isso forma sua personalidade. Essa compreensão envolve a enculturação, termo usado pelos antropólogos ao ato de um indivíduo ser impregnado pela cultura que o cerca.
Linton e Kardiner	Apresentam a chamada "personalidade básica" que trata de aspectos básicos comuns a todos os membros de um mesmo grupo. Apesar disso, o indivíduo não é depositário passivo de sua cultura.

Fonte: Adaptado de Cuche (1999).

Para Laraia (1986), os antropólogos estão convencidos de que as diferenças genéticas não são determinantes das diferenças culturais. Há um conceito de determinismo geográfico que busca atribuir características culturais de acordo com questões de localidade. Laraia (1986) defende que os antropólogos Boas, Wissler e Kroeber, entre outros, refutam esse determinismo. E ainda ressaltam que é possível ter diversidade cultural em um mesmo ambiente físico. Neste contexto, Laraia (1986) apresenta algumas leituras sobre cultura.

##### QUADRO 4 – Cultura no estudo de Laraia

Autor(es)	Visões sobre cultura
Taylor	Em 1981, definiu cultura como sendo todo comportamento aprendido, tudo aquilo que dependa da transmissão genética, como diríamos hoje. Essa é uma visão leiga nos dias atuais, quando a transmissão é feita pela genética.
Kroeber	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cultura determina o comportamento do homem;</li> <li>• O homem age de acordo com seus padrões culturais;</li> <li>• A cultura é um meio para a adaptação aos diferentes ambientes ecológicos;</li> <li>• O homem transformou toda terra em seu hábitat;</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adquirindo cultura, o homem passou a depender muito mais do aprendizado;</li> <li>• O processo da aprendizagem determina a capacidade artística ou profissional;</li> <li>• A cultura é um processo cumulativo;</li> <li>• Os gênios são indivíduos altamente inteligentes.</li> </ul>
Sahlis, Harris, Carneiro, Rappaport e Vayda, apresentam divergências sobre a concepção de cultura, mas, concordam que:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Culturas são sistemas que servem para adaptar as comunidades;</li> <li>• Mudança cultural é um processo de adaptação cultural equivalente à seleção natural;</li> <li>• A tecnologia, a economia de subsistência e os elementos da organização social diretamente ligadas à produção constituem o domínio adaptativo da cultura;</li> <li>• Os componentes ideológicos dos sistemas culturais podem ter consequências adaptativas no controle da população.</li> </ul>
Ruth Benedict	Entende que a cultura é a lente que o homem usa para ver o mundo. Partindo desta lógica, pode-se compreender o comentário de Laraia que diz que pessoas de culturas diferentes riem de coisas diferentes. E neste ponto, a cultura interfere nas necessidades básicas, pois condiciona o indivíduo. Além disso, a participação do indivíduo em sua cultura é sempre limitada, nenhuma pessoa é capaz de participar de todos os elementos de sua cultura. Houve um tempo em que se admitia a existência de sistemas culturais lógicos e sistemas culturais pré-lógicos, contudo, tal linha de raciocínio não encontrou, por parte das pesquisas, qualquer confirmação empírica. A cultura é dinâmica e o tempo constitui um elemento importante da cultura.

Fonte: adaptado de Laraia (1986).

Para a cientista social Linda Smircich, também não há consenso sobre o significado de cultura e há diferentes conceitos de cultura na antropologia e diferentes conceitos de organização na teoria da organização. Smircich (1983) busca uma comparação entre as teorias culturais e os conceitos de organização, conforme Quadro 2.

QUADRO 5 - Teoria da cultura e teoria organizacional

CONCEITO DE "CULTURA" ANROPOLOGIA	TEMAS DE ORGANIZAÇÕES E PESQUISA ADMINISTRATIVA	CONCEITOS DE "ORGANIZAÇÃO" TEORIA DA ORGANIZAÇÃO
Cultura é um instrumento servindo às necessidades humanas.	Cultura e administração comparativa	Organizações são instrumentos de realização de tarefas.
Cultura funciona como mecanismo adaptativo e regulatório. Une indivíduos na estrutura social.	Cultura corporativa	Organizações são organismos adaptativos existindo por meio de trocas com o ambiente.

Cultura é um sistema de cognição compartilhada, por meio do significado das regras.	Cognição organizacional	Organizações são compostas de significados subjetivos.
Cultura é um sistema de troca de símbolos e significados.	Simbolismo organizacional	Organizações são padrões simbólicos de discurso.
Cultura é uma projeção da mente universal.	Processo inconsciente e organizações	Formas organizacionais e práticas são manifestações de processos inconscientes.

Fonte: Smircich (1983).

Neste quadro comparativo, Smircich (1983) traz que a cultura e a administração comparativa são baseadas nas variações de gestão e práticas de gestão que transpassam países. Nesta visão, cultura é vista como pano de fundo. Na cultura corporativa entende-se que a organização também é geradora do fenômeno cultura. Isso porque, além de gerar produtos e serviços, as organizações também geram artefatos, rituais, lendas e cerimônias. Assim, a cultura corporativa gera sua própria cultura associando conceitos e processos a sua existência. Estabelecendo a continuidade, o significado e o sentido da realidade, compõem-se uma ordem ou contexto em que se age e existe. A cultura é formada pela mente humana. Na perspectiva simbólica, tanto sociedade quanto cultura são sistemas de compartilhamento de símbolos e significados. Por fim, a cultura também pode ser tratada como um processo inconsciente, e é nessa lógica que Levi-Strauss apresenta a antropologia estruturalista. Nesse sentido, formas organizacionais e práticas são entendidas como projeções inconscientes.

## 5. REFLEXÕES SOBRE A MUDANÇA DE CULTURA E IMPACTO INSTITUCIONAL DA INOVAÇÃO LEGISLATIVA

O judiciário, como apresentado neste artigo, enfrenta inúmeros desafios. Existe um trabalho constante de aprimoramento para dar efetividade aos princípios constitucionais, como celeridade, duração razoável do processo etc. O investimento tem sido realizado em novas tecnologias, no desenvolvimento profissional dos servidores, na expansão da estrutura física, entre outros. Todavia, há uma forte questão cultural que vai contra todo esse gigantesco esforço que os tribunais têm feito.

A questão cultural exerce uma enorme influência nos números apresentados pelo Conselho Nacional de Justiça – CNJ. Tais dados refletem uma sociedade que tem forte litigiosidade expressada pela judicialização da resolução das demandas, das mais simples às mais complexas.

Com o breve contexto histórico, é possível notar que o Brasil tem seguido a tendência internacional, observando a boa prática e a experiência de outros países. Desde o ano de 2006, foram tomadas inúmeras medidas que visam construir uma nova forma de solucionar os conflitos existentes. Começa-se a ouvir, cada vez mais frequentemente, termos como multiportas, autocomposição, conciliação. Passou-se pela formação da resolução 125/2010 do CNJ e da lei 13140/2015 da mediação e



conciliação e, atualmente, há em trâmite o PL 3813/2020 que visa colocar a mediação e conciliação como caminho obrigatório na resolução de conflitos.

Será que estamos à beira de uma grande mudança cultural e de paradigma? Será que estamos prestes a formar uma nova institucionalização da mediação e conciliação? Considerando o conceito de cultura, e sua complexidade, entendendo que ela é socialmente construída, que sua mudança não funciona em curto prazo, talvez esse PL seja parte importante na mudança cultural da forte litigiosidade brasileira. Ao mesmo tempo, esse PL, caso aprovado, pode ser o instrumento da consolidação da institucionalização da mediação e conciliação no Brasil. Isso porque uma das maneiras de se formar uma instituição é pelo mecanismo coercitivo do pilar regulativo, e que poderá alterar drasticamente o modelo atual do caminho de soluções de litígio no país.

Por fim, entendemos que vivemos um momento histórico, de uma possível maturidade jurídica brasileira, com um ganho para a sociedade a partir de um novo mecanismo para redução de ações no judiciário brasileiro. Tal projeto será parte integrante de uma mudança cultural e se institucionalizará como base da justiça no Brasil. Portanto, a mediação e conciliação parece ser o novo paradigma.

## 6. REFERÊNCIAS

1. BANDEIRA, Regina. Investimentos tecnológico aprimora atividades do judiciário. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/investimento-tecnologico-aprimora-atividades-do-judiciario/>, acessado em: 07 de agosto de 2020.
2. CAMPBELL, J. L. Institutional change and globalization. Princeton: Princeton University Press, 2004, p. 1-30.
3. CÓDIGO DE PROCESSO CIVIL. Lei nº 13.105, de 16 de março de 2015. [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2015/lei/l13105.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/lei/l13105.htm), acessado em: 07 de agosto de 2020.
4. CONDE, Felipe Luiz. A crescente judicialização e aumento da influência do judiciário no sistema de saúde. Disponível em: <https://www.conjur.com.br/2019-dez-18/judicializacao-influencia-judiciario-sistema-saude>, acessado em: 07 de agosto de 2020.
5. CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. Movimento pela conciliação. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/programas-e-acoes/conciliacao-e-mediacao/movimento-pela-conciliacao/>, acessado em: 07 de agosto de 2020a.
6. CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. Qual a diferença entre conciliação e mediação?. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/qual-a-diferenca-entre-conciliacao-e-mediacao/>, acessado em: 07 de agosto de 2020b.
7. CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. Justiça em números do conselho nacional de justiça. Disponível em: [https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/contendo/arquivo/2019/08/justica\\_em\\_numeros20190919.pdf](https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/contendo/arquivo/2019/08/justica_em_numeros20190919.pdf), acessado em: 07 de agosto de 2020c.
8. CUCHE, Denys. A noção de cultura nas ciências sociais. Bauru, Edusc, 1999.
9. DJELIC, M. L. Institutional perspectives: working towards coherence or irreconcilable diversity. In: MORGAN, G. et al. The Oxford Handbook of Comparative Institutional Analysis. Oxford: Oxford University Press, 2010, p. 15-40.
10. GEERTZ, Cliford J. A interpretação das culturas. Rio de Janeiro, LTC, 2008.
11. GUARIDO FILHO; E. R.; COSTA, M. C. Contabilidade e institucionalismo organizacional: fundamentos e implicações para a pesquisa. Revista de Contabilidade e Controladoria, v. 4, n. 1, p. 20-41, 2012.
12. GREENWOOD, R.; OLIVER, C.; SAHLIN, K.; SUDDABY, R. (Eds.). The sage handbook of organizational institutionalism. Los Angeles: Sage, 2008.
13. LARAIA, Roque de Barros. Cultura: um conceito antropológico. Rio de Janeiro: Zahar, 1986.
14. LEI 13140/2015. [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2015/lei/l13140.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/lei/l13140.htm), acessado em: 07 de agosto de 2020.
15. LONGO, Samantha mendes; WALDS, Arnaldo de Paula. A mediação nos EUA e no Brasil. Disponível em: <https://www.migalhas.com.br/depeso/302296/a-mediacao-nos-eua-e-no-brasil>, acessado em: 07 de agosto de 2020.
16. PROJETO DE LEI 3813/2020. [https://www.camara.leg.br/proposicoesWeb/prop\\_mostrarintegracao?jsessionid=24D86B95C07D35DD44DAFC0143DA3CAD.proposicoesWebExterno1?codteor=1913579&filename=Tramitacao-PL+3813/2020](https://www.camara.leg.br/proposicoesWeb/prop_mostrarintegracao?jsessionid=24D86B95C07D35DD44DAFC0143DA3CAD.proposicoesWebExterno1?codteor=1913579&filename=Tramitacao-PL+3813/2020), acessado em: 07 de agosto de 2020.
17. RODOVALHO, Thiago. Canadá é um bom exemplo do uso da mediação obrigatório. Disponível em: <https://www.conjur.com.br/2015-nov-24/thiago-rodovalho-canada-bom-exemplo-mediacao-obrigatoria>, acessado em: 07 de agosto de 2020.
18. SCOTT, W. R. Unpacking institutional arguments. In: POWELL, W. W.; DIMAGGIO, P. J. (Eds.). The new institutionalism in organizational analysis. Chicago: The University of Chicago Press, 1991. p. 164-182.
19. SCOTT, W. R. Institutional carriers: reviewing modes of transporting ideas over time and space and considering their consequences. Industrial and Corporate Change, v. 12, n. 4, p. 879-894, 2003.
20. SCOTT, W. R. Approaching adulthood: the maturing of institutional theory. Theory and Society, v. 37, n. 4, p. 427-442, 2008.
21. SILVA, Reinaldo marques da. As vantagens da mediação nos conflitos empresariais. Disponível em: <https://politica.estadao.com.br/blogs/fausto-macedo/as-vantagens-da-mediacao-nos-conflitos-empresariais/>, acessado em: 07 de agosto de 2020.
22. SMIRCICH, Linda. Conceitos de cultura e análise organizacional. Administrative Science Quarterly, 28, pg. 339-358, 1983.
23. TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO DISTRITO FEDERAL. Tim reconquista cliente após exitosa conciliação no TJDF. Disponível em: <https://www.tjdft.jus.br/institucional/imprensa/noticias/2014/maio/tim-reconquista-cliente-apos-exitosa-conciliacao-no-tjdft>, acessado em: 07 de agosto de 2020.
24. VIANNA, Rodrigo. Mudança de cultura da judicialização para conciliação é inevitável, afirma especialista em mediação. – entrevista com Rodrigo Vianna. Disponível em: <https://www.migalhas.com.br/quentes/253043/mudanca-de-cultura-da-judicializacao-para-conciliacao-e-inevitavel-afirma-especialista-em-mediacao>, acessado em: 07 de agosto de 2020.
25. ZUCKER, L. G. Institutional theories of organization. Annual Review of Sociology, v. 13, 1987, p. 443-464.