



МЕДИАЦИЯ КОНФЛИКТОВ В УПРАВЛЕНИЯ БИЗНЕСОМ

ОРИГИНАЛЬНАЯ СТАТЬЯ

VIEIRA, Eunides Mendes¹

VIEIRA, Eunides Mendes. **Медиация конфликтов в управления бизнесом.** Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento. Год. 07, изд. 04, Том. 09, стр. 153-172. Апрель 2022 г. ISSN: 2448-0959, Ссылка для доступа: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/закон/управления-бизнесом>

СВОДКА

Человеческое сосуществование отмечено конфликтами самого разного типа с самого начала существования человечества. В бизнес-среде не иначе, потому что тоже бывают конфликты. На организационном уровне руководителям, кроме задач ведущих и руководящих коллективов, направляющих их на получение положительных результатов, приходится сталкиваться с противоречиями, возникающими в трудовых отношениях, как внутри, так и снаружи, при необходимости, в большинстве случаев, прибегать к судебному разбирательству споров. Таким образом, конфликтная медиация представляет собой консенсусный механизм разрешения споров, возникающих в юридических лицах. По этой причине в данной статье был поднят вопрос большого размаха, для которого в качестве руководящего

¹ Аспирант юридических наук UMSA - Universidad Del Museo Social Argentino; Аспирантура по гражданскому праву и гражданскому процессу UNISAM – Факультет Norte Carixaba de São Mateus; Трудовое право и трудовой процесс UNINTER - Международный университетский центр; Высшее образование в области арбитража, примирения и посредничества в Факультет da Região Serrana — FARESE, поддерживаемое Instituto de Ensino Superior da Região Serrana Ltda; Степень последипломного образования по португальскому языку факультета естественных наук и литературы Плинию Аугусто ду Амарал; Окончил юридический факультет UNESC - Университетский центр Эспириту-Санту; Окончил обществознание – полную степень по истории и география UESC-государственного университета Санта-Крус. ORCID: 0000-0002-9547-7746.

RC: 122314

Доступно в: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/закон/управления-бизнесом>



вопроса в основу данного исследования был разработан: как внедрить институт медиации в бизнес-контекст для разрешения возникающих там конфликтов, содействия социальной умиротворение без необходимости судебного разбирательства части споров? Чтобы ответить на этот вопрос, цель этой статьи — продемонстрировать, как использовать альтернативный механизм разрешения споров, отличный от юрисдикции штата, и создать более мирную обстановку. Таким образом, поощрение рождения новой культуры больше не было сосредоточено на судебных разбирательствах, а на диалоге и согласии в корпоративных отношениях. Для развития этого исследования в качестве методология были приняты библиографические исследования, включающие статьи, доктрины, интернет-сайты, короче говоря, размышления других авторов с несколькими публикациями по рассматриваемой теме, но все с разными взглядами, но со схожими целями. Наконец, он был завершен краткой демонстрацией важности и преимуществ посредничества в бизнес-среде, а также его основных и актуальных аспектов, связанных с посредничеством и конфликтами в бизнесе, а также в обществе в целом.

Ключевые слова: посредничество, конфликты, управление, бизнес.

1. ВВЕДЕНИЕ

Современность показывает, что общество руководствуется идеалами соперничества и индивидуализма, запуская, таким образом, процессы воинственности между членами одной и той же группы, будь то семья, бизнес, любое социальное образование, ассоциации, общества, политические институты и многие другие (SPENGLER, 2016). Следствием этого является тенденция к росту количества судебных и судебных тяжб, что требует реализации и реализации политики, направленной на снижение разногласий, возникающих не только между этими группами, но и в обществе

RC: 122314

Доступно в: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/закон/управления-бизнесом>



в целом, ведь конфликты односущны жизни в обществе, сегодня необходимо учитывать, что межличностные отношения антагонистичны и в то же время дополняют друг друга, мир становится все более глобализированным и взаимосвязанным, поэтому конфликты становятся, в большинстве случаев, более сложными, чем раньше (SPENGLER, 2016).

Основываясь на этом предположении, настоящая статья имеет целью проинформировать читателя об использовании посредничества и его полезности в вопросах, связанных с разрешением конфликтов в деловой среде. В качестве цели мы намерены продемонстрировать преимущества его использования в компаниях, сделав краткие рассуждения о применении этого института в качестве альтернативного способа разрешения споров в контексте деловых отношений. Тема актуальна сегодня, тем более, что судебная власть не в состоянии оперативно реагировать на запросы общества из-за большого взрыва процессов, перегружаемых упомянутую власть.

В Бразилии судебный процесс традиционно является предпочтительным способом разрешения конфликтов, охвативших бразильское общество. Таким образом, существует культура вынесения приговора, которая определяет, что конфликт может быть эффективно разрешен только на основании приговора, вынесенного компетентным органом судебной власти (SILLMANN; NOGUEIRA, 2019 г.). Прибегать к судебной защите для разрешения своих конфликтов является культурным вопросом для бразильского народа, это публично и печально известно. На этом пути институт медиации обещает сыграть полезную и нужную роль в сфере бизнеса. Поэтому был поставлен наводящий вопрос: как внедрить институт медиации в бизнес-контекст для разрешения возникающих там конфликтов, способствуя социальному умиротворению без необходимости юридизации части споров? Такое

RC: 122314

Доступно в: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/закон/управления-бизнесом>



вопросание будет проанализировано через пункты, которые составят его развитие.

Таким образом, цель этой статьи — продемонстрировать, как использовать альтернативный механизм разрешения споров, отличный от юрисдикции штатов, и создать более мирную обстановку. Таким образом, поощрение рождения новой культуры больше не было сосредоточено на судебных разбирательствах, а на диалоге и согласии в корпоративных отношениях.

Актуальность настоящего исследования будет подтверждена после включения в глобализированное и капиталистическое общество, сохранение и хороший прогресс компаний имеют первостепенное значение для экономического сценария. В заключении представлено посредничество, обеспечивающее безопасность и стабилизацию компаний, способствующее построению, развитию и укреплению бизнеса за счет использования его методов.

Сказав это и думая о способе разрешения постоянных споров в деловой среде, посредничество искали как альтернативный метод разрешения споров, учитывая, что эта форма разрешения конфликтов имеет, среди прочего, социальное умиротворение в качестве своей основной цели, отсюда и причина для обоснования этого небольшого исследования в сфере бизнеса. Помимо этого аспекта использовался библиографический метод исследования, в ходе которого был проведен анализ на основе чтения доктрин, периодических изданий, научных статей, сайтов и новостей, опубликованных в СМИ, с целью проверки относительных позиций к теме, углубления исследований и предоставление основы для работы.

2. КОНФЛИКТ

Morais; Spengler (2012) определяет слово «конфликт» как:

RC: 122314

Доступно в: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/закон/управления-бизнесом>



Uma tarefa árdua, composta de diversas variantes: um conflito pode ser social, político, psicanalítico, familiar, interno, externo, entre pessoas ou entre nações, pode ser um conflito étnico, religioso ou ainda um conflito de valores. A noção de conflito não é unânime. Nascido do antigo latim, a palavra conflito tem raiz etimológica a ideia de choque, ou a ação de chocar, de contrapor ideias, palavras, ideologias, valores ou armas. Por isso, para que haja conflito é preciso, em primeiro lugar, que as forças confrontantes sejam dinâmicas, contendo em si próprias o sentido da ação, reagindo umas sobre as outras.

В том же духе Vasconcelos (2018) говорит, что конфликт — это не то, что следует рассматривать негативно. Полностью согласованные межличностные отношения невозможны. Каждый человек наделен уникальным своеобразием, очень личными экзистенциальными переживаниями и обстоятельствами. Независимо от того, насколько близка и привязана та или иная межличностная связь, некоторое несогласие, некоторый конфликт будут присутствовать.

Следовательно, делается вывод, что конфликт присутствует во всех слоях общества, в которых есть люди, поскольку он является чем-то присущим человеку.

2.1 КОНФЛИКТЫ В ДЕЛОВЫХ ОТНОШЕНИЯХ

Внутриорганизационные конфликты — это те конфликтные ситуация внутри компания, такие как кадровые вопросы, вопросы акционеров, акционеров и компания, вопросы партнеров, ситуации между администраторами и сотрудниками, которые прекрасно охвачены внутрикорпоративным посредничеством, имеющим важный механизм разрешение деловых конфликтов (SCHMITT; LOPES 2017).

В разгар конфликтов в бизнес-среде, возникающих из-за коммерческих отношений, в которые вовлечена организация, диалог и посредничество необходимы для того, чтобы она продолжала выполнять свою социальную и

RC: 122314

Доступно в: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/закон/управления-бизнесом>



производственную цель, кроме того, конечно, для поддержки восстановления и оперативная реорганизация. В этом контексте правовая культура проникает среди авторов конфликтов, поэтому медиация выступает как метод самокомпозиция, направленный на достижение наилучшего результата (AGUIAR, 2020).

Burbridge (2012) отмечает:

Uma organização operará sem conflito se for composta por um indivíduo que tome todas as decisões e implemente sozinho. Mas, nesse caso, não haverá organização nenhuma. Uma organização composta por “pesos mortos” também pode operar sem conflito, pois ninguém se queixa, mas também se preocupa. Os conflitos são uma parte normal do dia a dia da organização, e o gestor pode usá-los de forma legítima para a provocar mudanças que sejam necessárias, no entanto, nunca deveriam ocorrer em consequência de falta de diálogo ou de conhecimento de meios alternativos para sua resolução. (BURBRIDGE, 2012).

В том же духе Burbridge (2012) продолжает автора, указывая на то, что компания не является демократической организацией. Его целью является поиск наилучшего результата, который обычно представляет собой сочетание прибыли на балансе и роста с целью получения прибыли в будущем.

Внутри компании могут возникать конфликты между сотрудниками, между отделами, руководством и сотрудниками. Внешне, как упоминалось в другом месте, с поставщиками, потребителями или с самой конкуренцией, что может привести к практике посредничества.

По этому поводу Oliveira (2021) отмечает следующее:

No meio empresarial, os embates podem se dar em diferentes dimensões, tanto internas quanto externas. Sob o primeiro aspecto, estão os fatos relacionados a processos da rotina, envolvendo o relacionamento entre sócios, gestores e funcionários motivados por aspectos que passam pela limitação de recursos

RC: 122314

Доступно в: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/закон/управления-бизнесом>



financeiros e humanos ou situações operacionais conflitantes. Em meio à gama de situações em um campo tão dinâmico a empresa conquistou autonomia que vai além dos aspectos negociais, passando também, já no âmbito externo, pela conservação e manutenção dos relacionamentos decorrentes de acordos realizados com terceiros, como fornecedores e clientes. Muito além do potencial prejuízo financeiro resultante de uma indenização diante de uma condenação, há também consequências para a imagem da organização no mercado altamente competitivo e volátil que também pode causar danos graves ao caixa. Soma-se a isso o desgaste humano na busca da solução mais adequada, ainda mais se é preciso aguardar uma decisão do Judiciário. Por ser um processo colaborativo com chances de proporcionar soluções eficazes e com celeridade ainda mais diante de tribunais assoberbados, a Mediação configura-se como um meio com grandes chances de utilização (OLIVEIRA, 2021).

Кроме того, в деловых конфликтах посредничество может быть очень полезным, так как гарантирует достижение решений, которые можно выполнить и в то же время быстро. Другим интересным средством для деловых конфликтов является эффективность устной речи, которая облегчает поддержание деловых отношений, поскольку позволяет выработать адекватное обеим сторонам решение, созданное ими, без износа в результате юридизация конфликтов или навязывания решение третьей стороны, то есть судьи (TEIXEIRA, 2020).

В этом контексте важно выделить оценку Leite; Pereira (2017) о понимании конфликтов внутри компаний:

Numa organização empresarial, o entendimento do conflito abarca uma série de fatores que podem ser internos e externos, como por exemplo, a globalização que exige a compreensão de fenômenos mundiais; a própria empresa (fator externo); o rito acelerado de decisões; aumento da comunicação eletrônica o que reduz o contato direto entre as pessoas; a respeito à estrutura organizacional, que pode ser hierarquizada ou até mais igualitária; a separação de poderes e contribuições entre as diferentes áreas, que pode levar a conflitos de decisão (fatores internos). (LEITE; PEREIRA, 2017).



Таким образом, можно видеть, что сложности взаимоотношений в основном возникают из-за фактора времени и сосуществования между людьми. В бизнес-среде, как упоминалось в другом месте, конфликты могут возникать между двумя менеджерами, между партнерами, между двумя компаниями-партнерами, между двумя отделами одной компании (межведомственные) или между компанией и ее клиентами (межреляционные), помимо конфликтов между работниками и потребителями. Таким образом, посредничество предстает как альтернативный метод разрешения конфликтов, основной целью которого является установление длительных отношений, помимо предоставления сторонам возможности самим достичь согласия для решения проблемы, возникшей в деловом контексте, с целью достижения социального умиротворения.

3. ОБЩИЕ АСПЕКТЫ МЕДИАЦИЯ

Luchiarì (2012 г.) концептуализирует посредничество как деятельность, осуществляемую третьим лицом, которое, выбранное или принятое заинтересованными сторонами, выслушивает их и направляет их с целью позволить им на основе консенсуса предотвратить или разрешить конфликты. Это позволяет добраться до источника конфликта с помощью определенных методов.

Институт посредничества регулируется в Законе 13.140 от 2015 г. и в Гражданском процессуальном кодексе Бразилия (CPC), также от 2015 г., а именно в статье 3, § 3, которая гласит: «примирение, посредничество и другие методы консенсусного разрешения конфликтов должны поощряться судей, адвокатов, государственных защитников и сотрудников государственного министерства, в том числе в ходе судебного процесса» (BRASIL, 2015). В вышеупомянутую статью включены все специалисты, так или иначе связанные с продвижением правосудия. Однако еще до

RC: 122314

Доступно в: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/закон/управления-бизнесом>



вступления в силу вышеупомянутого законодательства стоит упомянуть, что в 2010 г. Постановление №. 125/2010 Бразильский Национальный Совет Юстиция (CNJ) (2010 г.), который установил Национальную судебную политику по адекватному урегулированию конфликтов интересов, дисциплинирующую посредничество и примирение как альтернативные формы разрешения конфликтов.

В этой же Резолюции подчеркивается необходимость поиска консолидации постоянной государственной политики для определения создания постоянных ядер консенсусных методов разрешения конфликтов. Однако в 2020 году в Резолюцию 125/2010 были внесены поправки Резолюцией 326/2020, также опубликованной CNJ, и среди ее поправок пункт X статьи 6, создающий Цифровую систему посредничества и примирения, представляет собой технологию, революционизирующую способы альтернативного разрешения конфликтов. См. положения вышеупомянутой статьи ст. 6-й, X:

X – Criar Sistema de Mediação e Conciliação Digital ou a distância para atuação pré-processual de conflitos e, havendo adesão formal de cada Tribunal de Justiça ou Tribunal Regional Federal, para atuação em demandas em curso, nos termos do art. 334, § 7º, do Código de Processo Civil e do art. 46 da Lei nº 13.140, de 26 de junho de 2015 (Lei de Mediação) (CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA, 2020).

С учетом вышеизложенного из этой выдержки следует, что цель состоит именно в том, чтобы способствовать адекватности и продолжению посреднических услуг, а также примирению с цифровыми средствами массовой информации, облегчая работу уже находящихся в процессе требований. Таким образом, показано, что медиация уже стала реальностью и вполне может быть использована в корпоративной сфере для разрешения возникающих там споров.

Таким образом, в настоящее время в CPC 2015 года приоритетом является поощрение консенсусных методов разрешения конфликтов, поэтому
RC: 122314

Доступно в: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/закон/управления-бизнесом>



компании, которые примут валоризацию этих консенсусных методов разрешения конфликтов, выиграют, потому что они не только способствуют диалогу в бизнес-среде, но и умиротворяют людей у спорные отношения, возникающие за время существования организации (BRASIL, 2015).

Институт медиация играет фундаментальную роль в нескольких отраслях права, в сфере бизнеса он представляет собой важный инструмент управления конфликтами, который не ограничивается спорами между партнерами, но также во внутренних конфликтах бизнес-организация и в спорах с клиентами и поставщиками. (SCHMITT; LOPES, 2017).

Обсуждая этот альтернативный метод разрешения конфликтов, Silva (2019) учит:

A mediação empresarial pode ser aplicada na solução de conflitos tanto dentro e quanto fora da empresa. Dentro da empresa, a mediação é utilizada a fim de apaciar os conflitos entre os sócios, entre funcionários ou entre departamentos. É a comunicação, promovida pelo mediador, que irá fortalecer as interações pessoais, os comportamentos cooperativos, envolvendo todos os atores internos na busca dos objetivos organizacionais. Fora da empresa, a mediação é utilizada para lidar com conflitos envolvendo a empresa e seus clientes, ou entre ela e outras empresas com as quais mantenha relações comerciais.

Yres (2016) утверждает, что:

A mediação parte de um princípio que busca devolver aos envolvidos o poder de gestão, resolução ou transformação do conflito, no sentido de que são elas as mais capacitadas e interessadas para resolver suas questões. Cada pessoa sabe o que é melhor para si, porém enfrentam dificuldades no momento em administrar de modo pacífico por força da confusão que o conflito proporciona. A mediação propicia um diálogo verdadeiro entre as partes, cada qual confiando suas razões aos mediadores, com maior autenticidade e abertura para negociação de propostas e contrapropostas. Trata-se de um método consensual de resolução de conflito, que visa, por meio de técnicas específicas usadas pelo mediador, uma mudança comportamental que ajude os interessados a perceber, entender e

RC: 122314

Доступно в: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/закон/управления-бизнесом>



reagir ao problema de maneira efetiva. Busca-se com a mediação a abordagem adequada com o fito de alterar a percepção sobre o conflito e conseguir alcançar o comum acordo.

Посредничество имеет дело с людьми, имеющими собственное видение предмета спора. Таким образом, предприниматели при отстаивания своих позиций выявляют аспекты, возникающие в конфликте, с которым они сталкиваются, создавая личностный, частичный, ограничивающий и ничем не ограничивающий. Чрезвычайно важно разграничить все субъективные вопросы не в смысле отделения их от переговоров для облегчения достижения соглашения, а скорее способствовать выявлению конфликта между сторонами, предлагая новый способ разрешения этого разногласия (LOPES, 2016).

Любая юридическая сделка, которая не влечет за собой уголовных санкций и не нарушает морали и хороших обычаев, будет предметом посредничества. Область применения может охватывать коммерческие, деловые, гражданские, семейные, трудовые и международные споры. Он включает в себя очень большую область применения, что делает его чрезвычайно универсальным. Он часто используется в конфликтах только с отдельными лицами, однако с его успехом он стал более популярным в деловой, а затем и в трудовой сферах, утвердившись в судебной системе Северной Америки (MINGHINI; LIGERO, 2010).

Наконец, посредничество является механизмом разрешения конфликтов, в котором беспристрастная третья сторона с соответствующей подготовкой облегчает общение между сторонами, не предлагая и не предлагая по существу, обеспечивая участие, эффективный и мирный диалог, позволяя найти удовлетворительное решение путем сами партии. Этот метод разрешения конфликта дает возможность посредством собственных приемов, используемых посредником, выявить реальный переживаемый конфликт, возможные пути его решения. Таким образом, можно сказать, что среди

RC: 122314

Доступно в: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/закон/управления-бизнесом>



альтернативных форм разрешения конфликтов посредничество можно считать наиболее наделенным гуманностью и рациональностью, учитывая, что оно основано на диалоге между вовлеченными сторонами и на различных принципах, таких как добросовестность (SALES; CHAVES, 2014).

4. ДЕЛОВОЕ ПОСРЕДНИЧЕСТВО

Институт медиации играет фундаментальную роль в нескольких отраслях права, в сфере бизнеса он представляет собой важный инструмент управления конфликтами, который не ограничивается спорами между партнерами, но также и во внутренних конфликтах бизнес-организации и в спорах с клиентами и поставщиками. Посредничество имеет дело с людьми, имеющими собственное видение предмета спора. Таким образом, предприниматели, отстаивая свои позиции, выявляют аспекты, возникающие в конфликте, с которым они сталкиваются, создавая личный, частичный, ограничивающий и не ограничивающий ни в чем (LOPES; COUTINHO, 2016).

Распространение посредничества в бизнес-среде обязательно предполагает восприятие предпринимателем или администратором того, что конфликт может привести к неисчислимым потерям и что использование посредничества способствует повышению производительности компании (LEITE; PEREIRA, 2017).

Для этих авторов большое преимущество посредничества в бизнес-среде состоит в том, что оно (посредничество) может выработать стратегию, позволяющую сделать компанию более эффективной и конкурентоспособной на рынке, помимо улучшения личной мотивации и повышения продуктивности рабочих коллективов, улучшения качественного общения с внутренними и внешними собеседниками и отношения с клиентами, поставщиками, сотрудниками и средствами массовой информации. Привлечение людей к результатам организации на основе развития чувства принадлежности и

RC: 122314

Доступно в: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/закон/управления-бизнесом>



создания устойчивых ценностей для компании, руководства и акционеров или партнеров. Деловое посредничество можно использовать как инструмент координации продуктивных диалогов, помогая отличить аффективные отношения от деловых (LEITE; PEREIRA, 2017).

Деловое посредничество перед лицом конкурентного сценария, с которым сталкиваются компании, оказывается удовлетворительным вариантом, несмотря на длину и износ, вызванные судебными процессами, которые почти всегда ставят под угрозу бизнес-цели, такие как прибыль. Часто конфликты в бизнес-среде вызваны проблемами, которые можно решить простым разговором. Отсюда и преимущество делового посредничества, которое сближает стороны, способствуя диалогу, заставляя их самим искать решения своих дилемм (SILVA, 2019).

Поскольку медиация считается более быстрым методом, чем судебный процесс, имеет большие шансы на успех и добавлена в СРС в качестве альтернативы для разрешения спора, медиация все больше изучается и применяется во всех сценариях правоотношений таким образом, он также использовался в бизнес-сценарии (MIGUEL, 2019).

Brandão (2019) добавляет:

A mediação empresarial extrajudicial é considerada ferramenta útil na abreviação e eficácia para o fim da contenda, pois suas técnicas apresentam maneiras cooperativas que, usando de um processo de diálogo, pode conduzir a solução da desavença de forma que todos fiquem satisfeitos, o que contribui para que o cumprimento do acordado se transforme numa decorrência evidente. As organizações empresariais necessitam de propostas rápidas e eficazes em seus cenários, em especial no que tange aos seus problemas e conflitos. A empresa não comporta ficar à mercê do tradicional binômio decisão/não decisão, esperando por meses ou anos sentença judicial sobre seu caso, uma vez que impacta diretamente em seus lucros. Diante de uma realidade empresarial que demanda uma gestão e resolução de seus conflitos de forma mais harmoniosa e dentro de um tempo

RC: 122314

Доступно в: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/закон/управления-бизнесом>



razoável, a mediação empresarial extrajudicial se apresenta num modelo flexível à disposição dos empresários para a aplicação em seus mais variados conflitos. (BRANDÃO, 2019).

Деловое посредничество имеет целью и целью разрешить борьбу с задержками, трудностями в доступе к правосудию, позволяя обществу осознать преимущества внесудебного состава, который будет благоприятствовать как судебной власти, с сокращением затрат на процесс, так и отдельному лицу, который обеспечит более согласованное, быстрое и эффективное предоставление услуг и обеспечит гармонию между сторонами (LOPES, 2016).

Посредничество в сфере бизнеса значительно продвинулось за последние годы в Бразилия, начиная с резолюция 125/2010 CNPJ, CPC (Закон № 13.105/2015) и Закон о медиация (Закон № 13,140/2015), все последние по бразильскому сценарию (BRASIL, 2015). Доказательством заинтересованности в посредничестве в бизнес-праве являются различные соглашения, подписанные между государственными органами и организациями, такими как CNJ и Fiesp, Суд Рио-де-Жанейро и концессионерами, независимо от того, осуществляют ли они совместные усилия или судебные посредничества.

Посредничество – это добровольный процесс самоорганизации, в котором стороны работают вместе и сообща, чтобы найти для себя решение, которое наилучшим образом отвечает их интересам в конфликте, благоприятствуя Принципу расширения прав и возможностей в обеих сторонах и позволяя им действовать в таким образом, чтобы в дальнейшем можно было решить свои проблемы, не прибегая к помощи третьих лиц. Он считается процессом, так как следует за действиями, совершаемыми по правилам и принципам, что подчеркивает добровольность сторон, не может совершаться под принуждением и может осуществляться как в судебной, так и в частной сфере центрами или палатами (внесудебные) (LOURENÇO; SILVA, 2018).

RC: 122314

Доступно в: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/закон/управления-бизнесом>



В отличие от судопроизводства, требующего большей формальности в своем ведении, деловое посредничество основано на объективности структурированного диалога как рабочего механизма. В этом методе беседа позволяет каждому из участников высказать свою точку зрения, понять точку зрения другого и тщательно рассмотреть все существующие альтернативы. Так как медиатор все время наблюдает за процессом, он умеет управлять диалогом, чтобы разговор был конструктивным.

Посредничество как средство адекватного разрешения конфликтов может добавить ценности, поскольку оно стремится к стремлению компании к развитию, а также как институт, приносящий прибыль, который в равной степени ценит качество человеческих отношений, которые как поддерживают работу, так и поддерживают существование и поддержание организации бизнеса. Институт посредничества можно использовать как инструмент координации продуктивных диалогов, помогая отличить аффективные отношения от деловых. В дополнение к стремлению стимулировать воссоединение и укрепление связей, обеспечивая взаимное уважение при поддержке беспристрастной третьей стороны (LEITE; PEREIRA 2017).

В Германии медиация все чаще используется для разрешения споров на корпоративном уровне. Медиация в этих случаях может помочь сохранить или даже укрепить отношения между сторонами спора, чего обычно не происходит при возникновении судебных споров (XAVIER, 2014).

В завершение этой темы интересно привести размышление о бизнес-посредничестве, найденное на сайте Advocacia (2021), но автор неизвестен, название есть, *mediação empresarial: entenda o que é e qual a sua importância*. Это отражение предполагает, что:

A mediação empresarial é importante para proporcionar um ambiente de trabalho mais agradável e harmonioso para todos os envolvidos. A satisfação aumenta a produtividade e a motivação

RC: 122314

Доступно в: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/закон/управления-бизнесом>



dos colaboradores. Assim, mediar conflitos é uma medida que impacta, ainda que indiretamente, nos resultados da empresa. Além disso, se considerarmos processos judiciais, a solução chega de maneira mais rápida e efetiva. Na mediação não existe uma parte que “saí perdendo”. Todos ganham com a proposta de uma nova realidade, mais humana e empática. É o melhor caminho para a solução dos conflitos.

Таким образом, альтернативные методы разрешения конфликтов добавляются к судебной власти для разрешения конфликтов, не отнимая у судебной власти ее основную сущность, а именно право на конкретное дело.

5. ПРЕИМУЩЕСТВА ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ПОСРЕДНИЧЕСТВА В ДЕЛОВЫХ ОТНОШЕНИЯХ

Институт посредничества имеет несколько преимуществ как метод разрешения конфликтов в отношениях и личных практических условиях, уменьшая затраты, связанные с разрешением конфликта, сокращая среднее время разрешения конфликта, позволяя разрешать конфликт по мере того, как он рассматривается и в соответствии с критериями, оцененными сторонами, а не в соответствии с критериями, установленными извне, уменьшает эмоциональный стресс, поскольку позволяет общаться между сторонами с возможностью поддержания коммерческих и деловых отношений (LOPES; COUTINHO, 2016).

Petersen (2020) называет пять преимуществ использования делового посредничества для разрешения конфликтов, а именно:

1. Mediação empresarial é mais ágil e barata;
2. Tem amplo escopo de atuação;
3. Promove a resolução no início do conflito;
4. Preserva as relações corporativas;
5. A mediação empresarial desonera o Judiciário.

Bortolli (2016) выделяет преимущества, получаемые при использовании медиации для разрешения споров:

RC: 122314

Доступно в: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/закон/управления-бизнесом>



O sigilo é uma das mais importantes vantagens, o mediador deverá atuar sempre com muita cautela, não permitindo a nenhuma parte perceber o que foi colhido da outra, mantendo em segredo todos os fatos discutidos durante as sessões de mediação. A importância do sigilo destina-se a garantir segurança e confiabilidade. Uma segunda vantagem é o tempo, a mediação funciona semelhante a uma terapia, o número de sessões não é pré-determinado, varia de acordo com as necessidades do caso, porém será preciso tentar estabelecer um equilíbrio na quantidade, muitas podem tornar o procedimento cansativo e poucas poderão acarretar em uma decisão precipitada, a decisão deve ser madura e representar expressamente à vontade das partes. Busca especificamente evitar o longo desgaste de um processo judicial. Outra vantagem é a especialidade, resolução do fato com o auxílio de profissionais dotados de conhecimento específico sobre a lide apresentada. A informalidade está presente, não estamos diante de normas extremamente rígidas, mas sim flexíveis, direcionadas a obter agilidade. Na mediação é possível os participantes controlarem os procedimentos do início ao fim, uma vez que a decisão de começar ou terminar a mediação está unicamente ligada à vontade dos envolvidos (BORTOLLI, 2016).

В том же духе, Silva (2020, стр. 52) приводит в качестве преимуществ посредничества: 1) доступ к правосудию; 2) освобождение от судебной власти; 3) скорость и снижение затрат; 4) преодоление логики выигрыш-проигрыш; 5) автономия, полномочия и признательность сторон; облегчение диалога и восстановление общения.

По-прежнему говоря о преимуществах посредничества и рассуждая в том же направлении, Bernardes (2018) точно перечисляет следующие преимущества делового посредничества:

- 1 – O procedimento de mediação não contém recursos. Logo, o acordo produzido não está sujeito a via recursal e, conseqüentemente, tornasse imediatamente exequível, sendo que ainda remanesce para as partes a possibilidade do uso da arbitragem ou mesmo do processo judicial.
- 2 – Nem sempre a mediação resolve o conflito, mas restabelece o diálogo e permite a identificação dos pontos controvertidos.
- 3 – Por se tratar de um procedimento voluntário, não adversarial e com intensa cooperação das partes, as chances de preservação dos relacionamentos comerciais são consideravelmente aumentadas.
- 4 – Na mediação, cria-se ambiente para que as próprias partes

RC: 122314

Доступно в: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/закон/управления-бизнесом>



retomem a gestão dos seus conflitos e, por meio de um processo construtivo cooperado, decidam por uma solução. Não há espaço para resultados inesperados, para decisões surpresas que não impliquem em resultados mútuos (artigo 165, §3º do CPC). 5 – A confidencialidade é princípio informador da mediação (CPC/2015, art. 166, §1º e Lei 13.140/2015, arts. 2º, VII; 14; 30 caput e §1º), característica que, numa relação empresarial pode ser muito significativa, vez que pode evitar, por exemplo, a exposição social de uma situação de crise e influenciar negativamente nas relações comerciais da empresa, além de minimizar riscos à imagem. 6 – O processo cooperativo da mediação, com enfoque nas reais situações problemas, permite aos envolvidos criar soluções diversas, mais adequadas à situação problema e identificar com maior plausibilidade os riscos envolvidos. 7 – Os exemplos de sucesso da mediação internacional, que em muitos países tem sido a principal via eleita para solução de – A mediação permite a solução célere de disputas e, conseqüentemente, reduz os custos diretos e indiretos no processo de resolução de conflitos (BERNARDES, 2018).

В общих чертах, деловое посредничество предоставляет учреждениям возможности, которые используют его для внутреннего управления и предотвращения своих конфликтов. Придерживаясь альтернативных средств разрешения конфликтов, таких как деловое посредничество, компании могут избежать крупных потерь, учитывая, что использование этого согласованного метода разрешения конфликтов помогает направить бизнес-организацию на более продуктивные пути.

6. ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Тем не менее, стоит вернуться здесь, в конце этого исследования, к руководящему вопросу, который пронизывал эту статью: как внедрить институт медиации в бизнес-контекст для разрешения возникающих там конфликтов, способствуя социальному умиротворению без необходимости юридикации. часть споров? Представляется, таким образом, что статья, изложенная в настоящее время, направлена на анализ и демонстрацию возможности внедрения института медиации в корпоративную среду, чтобы предоставить читателю новое видение разрешения конфликтов в контексте

RC: 122314

Доступно в: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/закон/управления-бизнесом>



деловых отношений, выделяя основные преимущества медиации: 1) доступ к правосудию; 2) освобождение от судебной власти; 3) скорость и снижение затрат; 4) преодоление логики выигрыш-проигрыш; 5) автономия, полномочия и признательность сторон; облегчение диалога и восстановление общения (SILVA, 2020, стр. 52).

В дополнение к преимуществам, упомянутым в другом месте, Bernardes (2018) приводит другие соображения по этому вопросу: 1 – Процедура посредничества не содержит ресурсов. Таким образом, выработанное соглашение не подлежит обжалованию и, следовательно, немедленно вступает в силу, а стороны сохраняют возможность использования арбитражного или даже судебного процесса. 2 – Медиация не всегда разрешает конфликт, но восстанавливает диалог и позволяет выявить спорные моменты. 3 – Поскольку это добровольная, неконфликтная процедура и при активном сотрудничестве сторон шансы на сохранение коммерческих отношений значительно увеличиваются. 4 – При посредничестве создается среда, в которой стороны сами могут возобновить управление своими конфликтами и в рамках совместного конструктивного процесса найти решение. Здесь нет места неожиданным результатам, неожиданным решениям, не предполагающим взаимных результатов (статья 165, пункт 3 CPC).

Далее тот же автор утверждает, что: 5 – Конфиденциальность является основополагающим принципом медиация (CPC/2015, ст. 166, §1 и Закон 13.140/2015, ст. 2, VII; 14; 30 caputs и §1), характеристика что в деловых отношениях может быть очень значимым, так как позволяет избежать, например, социального воздействия кризисной ситуации и негативно повлиять на коммерческие отношения компании, помимо минимизации рисков для имиджа. 6 – Совместный процесс посредничества, фокусирующийся на реальных проблемных ситуациях, позволяет участникам

RC: 122314

Доступно в: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/закон/управления-бизнесом>



создавать различные решения, более подходящие для проблемной ситуации, и выявлять сопутствующие риски с большей правдоподобностью. 7 – Успешные примеры международной медиации, которая во многих странах была основным способом разрешения споров – Медиация позволяет быстро разрешать споры.

Было замечено, что этот консенсуальный метод конфликтов, если он применяется в корпоративной среде, может помочь избежать разногласий, поскольку он рассматривается в глубине и в соответствии с ценными сторонами критериями, а не в соответствии с критериями, установленными извне, снижает эмоциональное истощение, так как дает возможность общения между сторонами, с возможностью поддержания коммерческих и деловых отношений.

Показано, что альтернативные методы разрешения конфликтов, в данном случае медиация, не дискредитируют государственную справедливость, а идут рядом с судебной властью, чтобы вместе способствовать оперативности предоставления судебной защиты, поскольку судебная власть перегружена процессы.

Таким образом, можно сделать вывод, что посредничество внутри организации может обеспечить диверсификацию, чтобы стороны осознали важность диалога для разрешения конфликтов и поддержания существующих отношений между ними.

Таким образом, посредничество является методом такой актуальности, который может внести большой вклад в разрешение существующих конфликтов в деловых отношениях, будь то частные или публичные. Поэтому, когда корпорации начинают использовать измерение как форму разрешения конфликтов, нет сомнения, что выгоды гораздо более выгодны, чем вариант судебного разбирательства, так как медиация разрешает

RC: 122314

Доступно в: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/закон/управления-бизнесом>



конфликт по существу и умиротворяет существующие отношения, в то время как судебная власть разрешает спор, но, в большинстве случаев, не сам конфликт. Кроме того, было кратко продемонстрировано, что посредничество является гибким и эффективным инструментом осуществления прав, представляющим собой ответственную и эффективную гражданскую практику.

С учетом вышеизложенного можно сделать вывод, что посредничество является альтернативным методом, основанным на согласии и неконфликтности, при котором беспристрастная третья сторона, то есть посредник, без права принятия решения, но с фундаментальной и беспристрастной миссией содействия Стороны вместе заключают соглашение для разрешения спора, возбужденного ими. Как правило, он используется в конфликтах, касающихся текущих отношений, таких как семейные вопросы, имеющиеся имущественные права, алименты, опекунов, развод, корпоративное право, словом, подходит практически ко всем отраслям права, так как основной целью является поиск социального мира.

ИСПОЛЬЗОВАННАЯ ЛИТЕРАТУРА

AGUIAR, Ana Paula. Desatando nós: **Mediação de Conflitos nas Relações Empresariais**. Pacto Niterói Contra Violência. 2020. Disponível em: <http://pactocontraaviolencia.niteroi.rj.gov.br/2020/07/21/desatando-nos-mediacao-de-conflitos-nas-relacoes-empresariais/>. Acesso: 22/1/2022.

AYRES, Stephany. **Mediação empresarial**. São Paulo. 2016. Disponível em: <https://www.repositorio.insper.edu.br/bitstream/11224/1551/4/Stephany%20Ayres%20Trabalho.pdf>. Acesso em: 8/3/2022.

RC: 122314

Доступно в: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/закон/управления-бизнесом>



ADVOCACIA. Mediação empresarial: entenda o que é e qual a sua importância. **Advocacia**, 2021. Disponível em: <https://www.direitoprofissional.com/entenda-mediacao-empresarial/>,

BERNARDES, Sílvia Esther da Cruz Soller. “**Mediação empresarial: um novo paradigma para resolução e pacificação de conflitos.**” *Intertem@s* ISSN 1677-1281 35.35 (2018).

BRANDÃO, Clésia Domingos. **Mediação empresarial: uma análise da aplicabilidade e efetividade do instituto nos conflitos entre empresas. 2019. 130 f.** Tese de Doutorado. Dissertação (Mestrado em Direito). Programa de pós-graduação Stricto Sensu. Universidade Nove de Julho, São Paulo, 2019. Disponível em: <https://scholar.google.com.br>. Acesso: 28/02/2022.

BRASIL, **Constituição da República Federativa do Brasil**: promulgada em 5 de outubro de 1988. 41. ed. Atual e ampl. São Paulo: Saraiva, 2008.

BRASIL. **Lei 13.140 de Mediação de junho de 2015.** Disponível em: www.planalto.gov.br. Acesso em 14/8/2021.

BRASIL. **Lei nº 12.813, de 16 de maio de 2013.** Acesso: planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2013. Em 27 de setembro de 2021.

BURBRIDGE, Anna e Marc. **Gestão de conflitos: desafio do mundo corporativo.** Editora Saraiva. 2012.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. Resolução Nº 326, de 28 de julho de 2020, do **Conselho Nacional de Justiça.** Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/files/original163945202008065f2c325146e63.pdf>. Acesso em: 3/3/2022.

RC: 122314

Доступно в: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/закон/управления-бизнесом>



CABRAL, Marcelo Malizia. **Os meios alternativos de resolução de conflitos: instrumentos de ampliação do acesso à justiça**. Porto Alegre: Tribunal de Justiça do Estado do Rio Grande do Sul, Departamento de Artes Gráficas, 2013.

CARNEIRO, Daniel Carneiro. **A mediação de conflitos como instrumento de acesso à justiça e incentivo à cidadania**. Jus Navigandi. Teresina, ano 15, n. 2673, 26 out. 2010. Disponível em < <http://jus.uol.com.br/revista/texto/17698> > Acesso em 26 junho. 2019.

FARIA, José Eduardo. **O direito na economia globalizada**. São Paulo: Malheiros, 2004.

FIORELLI, José Osmir. **Mediação e solução de conflitos: teoria e prática**. São Paulo. Atlas. 2008.

FISHER, Roger; URY, William; PATTON, Bruce. **Como chegar ao sim: negociação de acordos sem concessões**. 2. ed. Rio de Janeiro: Imago Ed, 1991. FREITAS JUNIOR, Antônio Rodrigues de. Sobre a relevância de uma noção precisa de conflito. Revista do Advogado. Ano XXXIV, n. 123, agosto/2014.

FUNES, Gilmara Pesquero Fernandes Mohr; BORTOLLI, Natália Quatrini. **Mediação: vantagens e desvantagens**. Etic-Encontro de Iniciação Científica-ISSN 21-76-8498, v. 3, n. 3, 2007.

GONÇALVES, André Luis Ferreira. **Mediação e arbitragem empresarial: alternativas de resolução extrajudicial de conflitos comerciais no Brasil**. Brazilian Journal of Development, v. 5, n. 3, p. 2505-2521, 2019.

GRUNWALD, Astried Brettas. **A mediação como forma efetiva de participação social no Estado Democrático de Direito**. Jus Navigandi. Teresina, ano 8, n. 289, 22 abr. 2004. Disponível em < <http://jus2.uol.com.br/doutrina/texto.asp?id=5117> > Acesso em 22 abr. 2019.

RC: 122314

Disponível em: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/закон/управления-бизнесом>



LEITE, Gisele; PEREIRA, Edivaldo Alvarenga, **Considerações sobre a mediação empresarial no Brasil**. 2017. <https://jus.com.br/artigos/56353/consideracoes-sobre-a-mediacao-empresarial-no-brasil>. Acesso 14/8/2021.

LOPES, Francisco Ribeiro; COITINHO, Viviane Teixeira Dotto. **O Instituto da mediação como cultura de paz na resolução de conflitos empresariais**. Seminário Nacional Demandas Sociais e Políticas Públicas na Sociedade Contemporânea, 2016. XII Seminário Nacional de Demandas Sociais e Políticas Públicas na Sociedade Contemporânea. Disponível em: <https://online.unisc.br/acadnet/anais/index.php/snpp/article/view/14685/3109>. Acesso: 13/3/2022.

LOURENÇO, Haroldo. SILVA, Larissa Pochmann da. **Solução de conflitos e instituições jurídicas**. Rio de Janeiro. Ágora21, 2018, p. 53.

LUCHIARI, Valeria Ferioli Lagrasta. **Mediação judicial: análise da realidade brasileira: origem e evolução até a Resolução n. 125 do Conselho Nacional de Justiça**. Rio de Janeiro. Forense. 2012.

MARINO, Patrícia Monica. **O que é a mediação?**, trad. De Mário A. R. Maciel In Consulex – Revista Jurídica nº 28. Brasília: Consulex, 1999.

MINGHINI, Paula Heugênia; LIGERO, Gilberto Notário. **Meios Alternativos de Resolução de Conflitos: Arbitragem, Conciliação, Mediação**. ETIC-ENCONTRO DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA-ISSN 21-76-8498, v. 6, n. 6, 2010.

MORAIS, José Luis Bolzan de. Spengler, Fabiana Marion Spengler. **Mediação e arbitragem: alternativa à jurisdição/3**. Ed. Ver. E atual. Com o Projeto de Lei do novo CPC brasileiro (PL 166/2010), Resolução 125/2010 do CNJ- Porto Alegre: Livraria do Advogado Editora, 2012.

RC: 122314

Доступно в: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/закон/управления-бизнесом>



MEDINA, Eduardo Borges de Mattos. **Meios alternativos de solução de conflitos: o cidadão na administração da justiça**. Sergio Antonio Fabris Editor, Porto Alegre, 2004.

MORAES, Alexandre de. Direito Constitucional. 12 ed. São Paulo. Atlas, 2002.

MORAES, Mayna Marchiori de. CACHAPUZ, Rozane da Rosa. **A política pública conciliatória como meio de acesso à ordem jurídica justa em prol da adequada pacificação social**. Revista Argumenta- UENP. Jacarezinho, n.º 17, 2012.

NALINI, José Renato. **O juiz e o acesso à justiça**. 2 ed. rev. atual, e ampl. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2000.

NETO, Adolfo Braga; SAMPAIO, Lia Regina Castaldi. **O que é mediação de conflitos**. São Paulo, Brasiliense. 2007.

NETO, Adolfo Braga. **A mediação de conflitos no contexto empresarial**. Disponível: http://www.ambitojuridico.com.br/site/index.php?n_link=revista_artigos_leitura&artigo_id=8627. Acessado em: 04/08/2019.

MIGUEL, Wanessa Ribeiro. O instituto da mediação aplicado ao cenário empresarial. 2019. Disponível em: https://scholar.google.com.br/scholar?hl=pt-BR&as_sdt=0%2C5&q=O+INSTITUTO+DA+MEDIA%C3%87%C3%83O+APLICADO+AO+CEN%C3%81RIO+EMPRESARIAL&btnG= Acessado em: 01 de abril de 2022.

OLIVEIRA, Dejair Machado de. O papel e a aplicabilidade da mediação no tratamento de conflitos no âmbito empresarial. 2021. Disponível em: https://scholar.google.com.br/scholar?hl=pt-BR&as_sdt=0%2C5&q=media%C3%A7%C3%A3o+de+conflitos+no+%C3%A2mbito+empresarial&btnG=. Acesso em: 1/4/2022.

RC: 122314

Disponível em: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/zakon/управления-бизнесом>



PINHEIRO, Armando Castelar. **Direito e Economia num mundo globalizado: cooperação ou confronto?** 2003, disponível em: http://www.ipea.gov.br/portal/index.php?option=com_content&view=article&id=4194, acesso em: 25/7/ 2019.

PETERSEN, Tomás M. 5 vantagens em adotar a mediação em empresa para resolver conflitos. 2020. Disponível em: <https://www.convexla.com.br/mediacao-empresarial-vantagens/>. Acesso em: 3/4/2022.

ROCHA, Cesar Asfor. **A luta pela efetividade da jurisdição**. São Paulo: Leandro Rennó é vice-presidente da CAMARB – Câmara de Mediação e Arbitragem Empresarial – Brasil, vice-presidente do ICFML Brasil e professor da PUC Minas.

SCHMITT, Marielle Flores; LOPES, Francisco Ribeiro. **Mediação Empresarial nos Conflitos Intraorganizacionais**. Revista Jurídica da Faculdade de Direito de Santa Maria-FADISMA, v. 12, n. 1, 2017. Disponível em: <https://revista.fadismaweb.com.br/index.php/revista-juridica/article/view/54>. Acesso: 22/3/2022.

SANOMYA, Renata Mayumi. **Mediação nas relações empresariais**. 1ª ed., Curitiba, CRV, 2015.

SPENGLER, Fabiana Marion. SPENGLER NETO, Theobaldo. **O acesso à justiça como “direito humano básico” e a crise da jurisdição no Brasil**. Scientia iuris, Londrina, v. 15.

SILVA, Reinaldo Marques da. **A Mediação na Solução de Conflitos Empresariais**. Orcid: <https://orcid.org/0000-0003-0644-8300>. disponível em:

SILVA, Caroline de Oliveira da. **“Vantagens e desvantagens do uso da mediação como meio de resolução de conflitos familiares que envolvem os filhos menores.”** *Direito-Tubarão* (2020). Disponível em:

RC: 122314

Доступно в: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/закон/управления-бизнесом>



<https://repositorio.animaeducacao.com.br/handle/ANIMA/5671>. Acesso em 06/03/2022.

SILLMANN, Mariana Carneiro Matos. NOGUEIRA, Rodrigo Valle. **CEJUSC como mecanismo de efetivação do acesso à justiça**. XXVIII Encontro Nacional do Conpedi Goiânia-GO. 2019. Disponível em: <http://site.conpedi.org.br/publicações/no85g2cd/17d623b0/fdnuP1e6eKDZK915.pdf>. Acesso em: 22/2/2022.

TARTUCE, Fernanda. **Mediação nos Conflitos Cíveis**. Rio de Janeiro: Forense; São Paulo: Método, 2008.

TEIXEIRA, Guilherme Puchalski. **Negociação, Mediação e arbitragem na resolução dos conflitos empresariais**. 2020. Disponível em: <https://www.garrastazu.adv.br/negociacao-mediacao-e-arbitragem-na-resolucao-dos-conflitos-empresariais>. Acesso em: 6/3/2022.

VASCONCELOS. Carlos Eduardo. **Mediação de Conflitos e Práticas Restaurativas**. 6ª edição. Editora Método. São Paulo. 2018.

XAVIER, Vinicius de Moura. **O poder e a questão do acesso à justiça – uma análise da judicialização de conflitos e o “fordismo judicial”**. Brasília. 2014.

Отправлено: Октябрь 2021 г.

Утверждено: Апрель 2022 г.

RC: 122314

Доступно в: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/закон/управления-бизнесом>