



## MÉDIATION DES CONFLITS EN GESTION D'ENTREPRISE

### ARTICLE ORIGINAL

VIEIRA, Eunides Mendes<sup>1</sup>

VIEIRA, Eunides Mendes. **Médiation des conflits en gestion d'entreprise.** Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento. An. 07, éd. 04, vol. 09, p. 153-172. Avril 2022. ISSN : 2448-0959, Lien d'accès : <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/droit/gestion-dentreprise>

### RÉSUMÉ

La coexistence humaine est marquée par des conflits, des types les plus divers, depuis l'aube de l'humanité. Dans l'environnement des affaires, ce n'est pas différent, car il y a aussi des conflits. Au niveau organisationnel, les managers, en plus des défis de diriger et de diriger des équipes, en les dirigeant pour obtenir des résultats positifs, doivent faire face aux controverses qui surgissent dans les relations de travail, tant à l'interne qu'à l'externe, étant nécessaires, dans la plupart des cas, de recourir à la judiciarisation des litiges. Par conséquent, la médiation des conflits se présente comme un mécanisme consensuel dans la résolution des différends qui surviennent dans les personnes morales. Pour cette raison, cet article a soulevé la question de grande envergure, pour laquelle il a été élaboré comme une question directrice à la base de cette recherche : comment introduire l'institut de médiation dans le contexte de l'entreprise pour résoudre les conflits qui

---

<sup>1</sup> Doctorant en sciences juridiques à l'UMSA-Universidad Del Museo Social Argentino ; Diplôme de troisième cycle en droit civil et procédure civile de l'UNISAM – Faculdade Norte Capixaba de São Mateus ; Droit du travail et processus de travail par UNINTER-Centro Universitário Internacional; Post-diplôme en arbitrage, conciliation et médiation à la Faculdade da Região Serrana – FARESE, maintenu par l'Instituto de Ensino Superior da Região Serrana Ltda ; Diplôme de troisième cycle en portugais de la Faculté des sciences et des lettres Plínio Augusto do Amaral; Diplômé en droit de l'UNESC - Centro Universitário do Espírito Santo; Diplômé en études sociales - Diplôme complet en histoire et géographie de l'UESC-Université d'État de Santa Cruz. ORCID : 0000-0002-9547-7746.

RC : 122265

Disponibile en : <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/droit/gestion-dentreprise>



y surgissent, promouvoir la pacification sans qu'il soit nécessaire de judiciaireiser une partie des litiges ? Pour répondre à cette question, le but de cet article est de démontrer comment utiliser un mécanisme alternatif de règlement des différends autre que la juridiction étatique et construire un environnement plus pacifique. Favorisant ainsi la naissance d'une nouvelle culture non plus centrée sur le contentieux, mais sur le dialogue et la consensualité dans les relations corporatistes. Pour le développement de cette étude, la recherche bibliographique a été adoptée comme méthodologie, y compris des articles, des doctrines, des sites Internet, bref, des réflexions d'autres auteurs avec plusieurs publications sur le sujet abordé, mais toutes avec des points de vue différents, mais avec des objectifs similaires. Enfin, il a été conclu en démontrant brièvement l'importance et les avantages de la médiation dans l'environnement des affaires, ainsi que ses aspects principaux et pertinents concernant la médiation et les conflits au sein de l'entreprise, ainsi que dans la société en général.

Mots clés : Médiation, Conflits, Gestion, Entreprise.

## 1. INTRODUCTION

La contemporanéité montre que la société est guidée par les idéaux de compétitivité et d'individualisme, déclenchant ainsi des processus de belligérance entre les membres d'un même groupe, qu'il s'agisse d'une famille, d'une entreprise, de toute entité sociale, d'associations, de sociétés, d'institutions politiques, parmi tant d'autres (SPENGLER, 2016). Corollaire à cela, le nombre de litiges et de procès tend à croître, ce qui nécessite la concrétisation et la mise en œuvre d'une politique visant à réduire les mésententes qui surgissent non seulement entre ces groupes, mais dans la société en général, après tout, les conflits sont consubstantiels à vie en société, il faut aujourd'hui prendre en compte que les relations interpersonnelles sont antagonistes et en même temps complémentaires, le monde est de plus en plus globalisé et interconnecté, de sorte

RC : 122265

Disponible en : <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/droit/gestion-dentreprise>



que les conflits deviennent, la plupart du temps, plus complexes qu'auparavant (SPENGLER, 2016).

Partant de cette hypothèse, le présent article a pour prémisse d'informer le lecteur sur l'utilisation de la médiation et sur son utilité en matière de résolution de conflits en milieu d'affaires. Comme objectif, nous avons l'intention de démontrer les avantages de son utilisation dans les entreprises, en faisant de brèves considérations concernant l'application de cet institut comme mode alternatif de résolution des conflits basés dans le cadre des relations d'affaires. Le sujet est d'une importance primordiale aujourd'hui, notamment parce que le pouvoir judiciaire n'est pas en mesure de répondre rapidement aux demandes de la société, en raison de la grande explosion des processus qui surchargent le pouvoir susmentionné.

Au Brésil, le processus judiciaire est traditionnellement la voie choisie pour résoudre les conflits qui englobent la société brésilienne. Il existe donc une culture de la peine qui fait qu'un conflit ne peut être résolu efficacement qu'à partir d'une condamnation prononcée par l'organe compétent du Pouvoir Judiciaire (SILLMANN ; NOGUEIRA 2019). C'est un enjeu culturel pour le peuple brésilien de recourir à la protection judiciaire pour la résolution de ses conflits, c'est public et notoire. Dans cette voie, l'institut de médiation promet de remplir un rôle utile et nécessaire dans le domaine de l'entreprise. Dès lors, une question directrice s'est posée : comment introduire l'institut de médiation dans le contexte de l'entreprise pour résoudre les conflits qui y surgissent, favoriser la pacification sociale sans avoir besoin de judiciaire une partie des litiges ? Ce questionnement sera analysé à travers les éléments qui composeront son élaboration.

De cette manière, l'objectif de cet article est de démontrer comment utiliser un mécanisme alternatif de règlement des différends différent de la juridiction étatique et construire un environnement plus pacifique. Favorisant ainsi la naissance d'une



nouvelle culture non plus centrée sur le contentieux, mais sur le dialogue et la consensualité dans les relations corporatistes.

La pertinence de la présente recherche sera vérifiée une fois insérée dans une société mondialisée et capitaliste, la préservation et le bon progrès des entreprises est d'une importance primordiale pour le scénario économique. En conclusion, la médiation est présentée, apportant sécurité et stabilisation aux entreprises, contribuant à la construction, au développement et au renforcement des affaires, par l'utilisation de ses techniques.

Cela dit et en réfléchissant à une manière de résoudre les conflits constants au sein de l'environnement des affaires, la médiation a été recherchée comme méthode alternative de résolution des conflits, étant donné que cette forme de résolution des conflits a, entre autres, pour objectif principal la pacification sociale, d'où la raison de la justification de cette petite étude sur le périmètre métier. En plus de cet aspect, la méthode de recherche bibliographique a été utilisée, au cours de laquelle une analyse a été effectuée sur la base de la lecture de doctrines, de périodiques, d'articles scientifiques, de sites Web et de nouvelles publiés dans les médias afin de vérifier les positions relatives au thème, en approfondissant les études et fournir la base du travail.

## **2. CONFLIT**

Morais; Spengler (2012) définit le mot conflit comme étant :

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.

RC : 122265

Disponível em : <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/droit/gestion-dentreprise>



Dans le même ordre d'idées, Vasconcelos (2018) affirme que le conflit n'est pas quelque chose qui doit être perçu négativement. Une relation interpersonnelle pleinement consensuelle est impossible. Chaque personne est dotée d'une originalité unique, d'expériences et de circonstances existentielles très personnelles. Peu importe combien d'affinité et d'affection il y a dans une relation interpersonnelle donnée, une certaine dissidence, un certain conflit sera présent.

Par conséquent, on en déduit que le conflit est présent dans tous les secteurs de la société dans lesquels il y a des gens, car c'est quelque chose d'inhérent aux êtres humains.

## **2.1 CONFLITS DANS LES RELATIONS COMMERCIALES**

Les conflits intra-organisationnels sont ces situations conflictuelles au sein de l'entreprise, telles que les ressources humaines, les actionnaires, les problèmes d'actionnaires et d'entreprise, les problèmes de partenaires, les situations entre administrateurs et employés, qui sont tous parfaitement couverts par la médiation intra-entreprise, ayant un mécanisme important de résolution des conflits d'affaires (SCHMITT; LOPES 2017).

Au milieu des conflits dans l'environnement des affaires, découlant des relations commerciales dans lesquelles l'organisation est insérée, le dialogue et la médiation sont nécessaires pour qu'elle continue à exercer sa finalité sociale et productive, en plus, bien sûr, de soutenir la restauration et réorganisation opérationnelle. Dans ce contexte, la culture juridique imprègne les auteurs de conflits, la médiation apparaît alors comme une méthode d'auto-composition, qui vise à construire le meilleur résultat (AGUIAR, 2020).

Burbridge (2012) souligne :

Uma organização operará sem conflito se for composta por um indivíduo que tome todas as decisões e implemente sozinho. Mas,

RC : 122265

Disponível em : <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/droit/gestion-dentreprise>



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).

Dans le même ordre d'idées, Burbridge (2012), poursuit l'auteur en soulignant qu'une entreprise n'est pas une organisation démocratique. Son objectif est de rechercher le meilleur résultat, qui est généralement une combinaison de profit sur le bilan et de croissance, visant le profit futur.

En interne, des conflits peuvent survenir entre employés, entre services, direction et employés. En externe, comme évoqué ailleurs, avec les fournisseurs, les consommateurs ou avec la concurrence elle-même, ce qui peut conduire à la pratique de la médiation.

À ce sujet, Oliveira (2021) souligne ce qui suit :

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 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).

De plus, dans les conflits d'affaires, la médiation peut être très utile, car elle garantit la réalisation de solutions réalisables et, en même temps, rapides. Une autre facilité intéressante pour les conflits d'affaires est l'efficacité de l'oralité, qui facilite le maintien des relations d'affaires, puisqu'elle permet l'élaboration d'une solution adéquate aux deux parties créées par elles, sans l'usure résultant de la judiciarisation des conflits ou de l'imposition de la solution par un tiers, c'est-à-dire le juge (TEIXEIRA, 2020).

Dans ce contexte, il est important de souligner le score de Leite ; Pereira (2017) sur la compréhension du conflit au sein des entreprises :

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).

On voit donc que la complexité des interrelations tient essentiellement au facteur temps et à la coexistence entre individus. Dans le milieu des affaires, comme évoqué par ailleurs, des conflits peuvent survenir entre deux managers, entre associés, entre deux entreprises partenaires, entre deux services d'une même entreprise (inter-services) ou entre l'entreprise et ses clients (inter-relationnel), en plus des conflits entre employés et consommateurs. De cette façon, la médiation apparaît comme une méthode alternative de résolution des conflits, dont l'objectif principal est d'établir une relation continue, en plus de fournir aux parties elles-mêmes de parvenir à un accord pour la solution du problème établi dans le contexte de l'entreprise dans le but de parvenir à la pacification sociale du marché qui leur a été apporté.

RC : 122265

Disponível em : <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/droit/gestion-dentreprise>





### 3. ASPECTS GÉNÉRAUX DE LA MÉDIATION

Luchiaro (2012), précisément, conceptualise la médiation comme une activité exercée par une tierce personne, qui, choisie ou acceptée par les parties intéressées, les écoute et les guide dans le but de leur permettre, de manière consensuelle, de prévenir ou de résoudre les conflits. Elle permet d'aller à la source du conflit, grâce à des techniques spécifiques.

L'institut de médiation est régi par la loi 13.140 de 2015 et dans le Code de procédure civile brésilien (CPC), également de 2015, précisément à l'article 3º, § 3º, qui prévoit que : « la conciliation, la médiation et les autres méthodes de résolution consensuelle des conflits doivent être encouragées par juges, avocats, défenseurs publics et membres du ministère public, y compris au cours de la procédure judiciaire » (BRASIL, 2015). Il est inscrit dans l'article précité que tous les professionnels qui s'occupent d'une manière ou d'une autre de la promotion de la justice. Cependant, avant même l'entrée en vigueur de la législation susmentionnée, il convient de mentionner qu'en 2010, la Résolution n°. 125/2010 du Conseil national de la justice brésilien - CNJ (2010), qui a établi la politique judiciaire nationale pour le traitement adéquat des conflits d'intérêts, en disciplinant la médiation et la conciliation comme formes alternatives de résolution des conflits.

Cette même Résolution souligne la nécessité de rechercher la consolidation d'une politique publique permanente pour déterminer la création de Noyaux Permanents de Modes Consensuels de Résolution des Conflits. Cependant, en 2020, la résolution 125/2010 a été amendée par la résolution 326/2020, également publiée par le CNJ, et parmi ses amendements, l'article 6, point X, créant le système numérique de médiation et de conciliation, est une technologie qui révolutionne la manière dont les alternatives de résolution des conflits. Voir les dispositions de l'article précité Art. 6ème, 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).

Compte tenu de ce qui précède, il est déduit de cet extrait que l'objectif est précisément de favoriser l'adéquation et la continuité des services de médiation, ainsi que la conciliation avec les médias numériques, facilitant le travail des revendications déjà en cours. Il est ainsi démontré que la médiation est déjà une réalité et peut très bien être utilisée dans la sphère de l'entreprise pour résoudre les litiges qui y surgissent.

Par conséquent, il y a actuellement une priorité dans le CPC 2015 pour encourager les modes consensuels de résolution des conflits, donc les entreprises qui adopteront la valorisation de ces méthodes consensuelles de résolution des conflits seront gagnantes car en plus de favoriser le dialogue dans le milieu des affaires, elles permettront également de pacifier les gens les relations litigieuses qui surviennent au cours de l'existence de l'organisation (BRASIL, 2015).

L'institut de médiation a un rôle fondamental dans plusieurs branches du droit, dans le domaine des affaires, il constitue un instrument important de gestion des conflits qui ne se limite pas aux litiges entre partenaires, mais également aux conflits internes de l'organisation de l'entreprise et aux litiges avec les clients et les fournisseurs (SCMITT; LOPES 2017).

En discutant de cette méthode alternative de résolution des conflits, Silva (2019) enseigne :

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 apagar os conflitos entre os sócios, entre funcionários ou entre departamentos. É a comunicação, promovida pelo mediador, que irá fortalecer as interações



personais, 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) soutient que :

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 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.

La médiation s'adresse à des personnes qui ont leur propre vision de l'objet du litige. Ainsi, les entrepreneurs, lorsqu'ils défendent leurs positions, exposent les aspects qui surgissent dans le conflit auquel ils sont confrontés, créant ainsi un caractère personnel, partiel, limitant et sans limitation de quelque manière que ce soit. Il est extrêmement important de délimiter toutes les questions subjectives, non pas dans le sens de les séparer de la négociation pour faciliter l'accord, mais plutôt de favoriser l'identification du conflit entre les parties, offrant une nouvelle façon de résoudre ce désaccord (LOPES, 2016).

Toute transaction légale qui n'entraîne pas de sanctions pénales et qui ne viole pas la morale et les bonnes mœurs fera l'objet d'une médiation. Le champ d'application peut couvrir les litiges commerciaux, commerciaux, civils, familiaux, du travail et internationaux. Il comprend un très large domaine d'application, ce qui le rend extrêmement polyvalent. Il est souvent utilisé dans les conflits avec des

RC : 122265

Disponível em : <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/droit/gestion-dentreprise>



individus seulement, cependant, avec son succès, il est devenu plus populaire dans les domaines des affaires puis du travail, étant établi dans le système judiciaire nord-américain (MINGHINI ; LIGERO, 2010).

Enfin, la médiation est un mécanisme de résolution des conflits, dans lequel un tiers impartial et formé adéquatement facilite la communication entre les parties, sans proposer ni suggérer sur le fond, permettant un dialogue participatif, efficace et apaisé, permettant la construction d'une solution satisfaisante par les parties eux-mêmes. Cette méthode de résolution des conflits permet, par ses propres techniques, utilisées par le médiateur, d'identifier le conflit réel vécu, ses solutions possibles. Ainsi, on peut dire que parmi les formes alternatives de résolution des conflits, la médiation peut être considérée comme la plus douée d'humanité et de rationalité, étant donné qu'elle repose sur le dialogue entre les parties prenantes et sur divers principes tels que la bonne foi (SALES ; CHAVES, 2014).

#### **4. MÉDIATION ENTREPRISE**

L'institut de médiation a un rôle fondamental dans plusieurs branches du droit, dans le domaine des affaires, il constitue un instrument important de gestion des conflits qui ne se limite pas aux litiges entre partenaires, mais également aux conflits internes de l'organisation de l'entreprise et aux litiges avec les clients et les fournisseurs. La médiation s'adresse à des personnes qui ont leur propre vision de l'objet du litige. Ainsi, les entrepreneurs, lorsqu'ils défendent leurs positions, exposent les aspects qui surgissent dans le conflit auquel ils sont confrontés, créant ainsi un caractère personnel, partiel, limitatif et sans aucune limitation (LOPES, COUTINHO 2016).

La diffusion de la médiation dans le milieu des affaires implique nécessairement la perception de l'entrepreneur ou de l'administrateur que le conflit peut causer des pertes incalculables et que le recours à la médiation tend à rendre l'entreprise plus productive (LEITE ; PEREIRA, 2017).

RC : 122265

Disponibile en : <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/droit/gestion-dentreprise>



Pour ces auteurs, le grand avantage de la médiation dans l'environnement des affaires est qu'elle (la médiation) peut développer une stratégie pour rendre l'entreprise plus efficace et compétitive sur le marché, en plus d'améliorer la motivation personnelle et d'augmenter la productivité des équipes de travail, d'améliorer une communication de qualité avec les interlocuteurs internes et externes et la relation avec les clients, les fournisseurs, les collaborateurs et les médias. Faire en sorte que les gens s'engagent envers les résultats de l'organisation, en s'appuyant sur le développement d'un sentiment d'appartenance et la création de valeurs durables pour l'entreprise, la direction et les actionnaires ou partenaires. La médiation d'affaires peut être utilisée comme un outil dans la coordination de dialogues productifs, aidant à discriminer la relation affective de la relation d'affaires (LEITE ; PEREIRA, 2017).

La médiation commerciale, face au scénario concurrentiel auquel sont confrontées les entreprises, s'avère être une option satisfaisante face à la longueur et à l'usure résultant des procès, qui mettent presque toujours en péril les objectifs commerciaux, tels que le profit. Souvent, les conflits dans l'environnement des affaires sont causés par des problèmes qui pourraient être résolus par une simple conversation. D'où l'intérêt de la médiation d'entreprise, qui rapproche les parties, favorise le dialogue, les fait chercher elles-mêmes des solutions à leurs dilemmes (SILVA, 2019).

Parce qu'elle est considérée comme une méthode plus rapide que le processus judiciaire, qu'elle a une grande possibilité de succès et qu'elle est ajoutée au CPC comme alternative pour résoudre le litige, la médiation est de plus en plus étudiée et appliquée dans tous les scénarios de relations juridiques, ainsi, a également été utilisé dans le scénario d'entreprise (MIGUEL, 2019).

Brandão (2019) ajoute :

RC : 122265

Disponibile en : <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/droit/gestion-dentreprise>



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

La médiation d'entreprise a pour objet et finalité de permettre de lutter contre les délais, les difficultés d'accès à la justice, de permettre à la société de prendre conscience des avantages du concordat extrajudiciaire, qui favorisera à la fois le Pouvoir Judiciaire, avec la réduction des coûts par procédure, et l'individu, qui aura une prestation de service plus consensuelle, rapide, efficace et favorisant l'harmonie entre les parties (LOPES, 2016).

La médiation dans le domaine des affaires a beaucoup progressé ces dernières années au Brésil, depuis la résolution 125/2010 du CNPJ, CPC (loi n° 13.105/2015) et la loi sur la médiation (Loi n° 13 140/2015), toutes récentes dans le scénario brésilien (BRASIL, 2015). Preuve de l'intérêt de la médiation en droit des affaires sont les différents accords signés entre les organismes et organisations étatiques, tels que le CNJ et Fiesp et la Cour de justice de Rio de Janeiro et les concessionnaires, qu'ils mènent des efforts conjoints ou des médiations judiciaires (GONÇALVES, 2019).

La médiation est un processus d'autocomposition volontaire, où les parties travaillent ensemble et de manière coopérative, pour trouver par elles-mêmes la solution qui répond le mieux à leurs intérêts dans le conflit, favorisant le principe



d'autonomisation dans les deux cas et leur permettant d'agir en une manière qui peut à l'avenir résoudre leurs problèmes sans avoir recours à l'aide de tiers. Elle est considérée comme un procès, car elle obéit à des actes accomplis avec des règles et des principes, qui privilégie le volontariat des parties, ne peut se faire sous la contrainte, et peut être exercée aussi bien dans la sphère judiciaire que dans la sphère privée par des centres ou des chambres (extrajudiciaire) (LOURENÇO; SILVA, 2018).

Contrairement aux procédures judiciaires, qui nécessitent une plus grande formalité dans leur déroulement, la médiation d'entreprise repose sur l'objectivité du dialogue structuré comme mécanisme de travail. Dans cette méthode, la conversation permet à chacun d'exprimer son point de vue, de comprendre le point de vue de l'autre et d'examiner attentivement toutes les alternatives existantes. Comme le médiateur surveille le processus en permanence, il est capable de gérer le dialogue, de sorte que la conversation soit constructive.

La médiation comme moyen de résolution adéquate des conflits peut ajouter des valeurs, car elle recherche l'engagement de l'entreprise dans le développement, ainsi qu'une institution génératrice de profit, qui valorise également la qualité des relations humaines qui soutiennent à la fois le travail et soutiennent l'existence et le maintien de l'organisation de l'entreprise. L'institut de médiation peut être utilisé comme un outil dans la coordination de dialogues productifs, aidant à discriminer la relation affective de la relation d'affaires. En plus de chercher à stimuler la réunion et l'appréciation des liens, apportant le respect mutuel, aidé par un tiers impartial (LEITE ; PEREIRA 2017).

En Allemagne, la médiation est de plus en plus utilisée pour résoudre les conflits au niveau de l'entreprise. La médiation, dans ces cas, peut contribuer à préserver, voire à renforcer, les relations entre les parties au litige, ce qui n'est normalement pas le cas lors de litiges judiciaires (XAVIER, 2014).

RC : 122265

Disponível em : <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/droit/gestion-dentreprise>



Pour finir ce sujet, il est intéressant d'apporter une réflexion sur la médiation en entreprise, trouvée sur le site Advocacia (2021), mais l'auteur est inconnu, le titre est, *mediação empresarial: entenda o que é e qual a sua importância*. Cette réflexion suggère que :

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 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 “sai perdendo”. Todos ganham com a proposta de uma nova realidade, mais humana e empática. É o melhor caminho para a solução dos conflitos.

Ainsi, les modes alternatifs de résolution des conflits viennent s'ajouter au Pouvoir Judiciaire pour résoudre les conflits, sans ôter au Pouvoir Judiciaire son essence principale, c'est-à-dire le droit au cas concret.

## **5. LES AVANTAGES DU RECOURS À LA MÉDIATION DANS LES RELATIONS D'AFFAIRES**

L'institut de médiation présente plusieurs avantages comme méthode de résolution des conflits sur le plan pratique relationnel et personnel, réduisant les coûts inhérents à la résolution des conflits, réduisant le temps moyen de résolution des conflits, permettant de résoudre le conflit au fur et à mesure qu'il est traité en profondeur et selon les critères valorisés par les parties et non selon les critères établis en externe, il réduit la détresse émotionnelle car il permet la communication entre les parties, avec la possibilité de maintenir la relation commerciale et d'affaires (LOPES ; COUTINHO, 2016).

Petersen (2020) cite cinq avantages à adopter la médiation commerciale pour résoudre les conflits, qui sont :





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) met en avant les avantages obtenus avec le recours à la médiation pour résoudre les conflits :

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).

Dans le même ordre d'idées, Silva (2020, p. 52) apporter comme avantages de la médiation : 1) l'accès à la justice ; 2) dispense du pouvoir judiciaire ; 3) rapidité et réduction des coûts ; 4) surmonter la logique gagnant-perdant ; 5) autonomie, responsabilisation et appréciation des parties ; facilitation du dialogue et rétablissement de la communication.

Toujours sur les avantages de la médiation et dans le même sens de raisonnement, Bernardes (2018) énumère avec justesse les avantages suivants de la médiation d'entreprise :

RC : 122265

Disponível em : <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/droit/gestion-dentreprise>



1 – O procedimento de mediação não contém recursos. Logo, o acordo produzido não está sujeito a via recursal e, consequentemente, 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 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, consequentemente, reduz os custos diretos e indiretos no processo de resolução de conflitos (BERNARDES, 2018).

D'une manière générale, la médiation d'affaires présente des opportunités pour les institutions qui y ont recours pour gérer et prévenir en interne leurs conflits. En adhérant à des modes alternatifs de résolution des conflits, tels que la médiation commerciale, les entreprises peuvent éviter des pertes importantes, étant donné que l'utilisation de cette méthode consensuelle de conflit aide à guider l'organisation commerciale vers des voies plus productives.

## 6. CONCLUSION

Cela dit, il convient de revenir ici à la fin de cette recherche sur la question directrice qui a imprégné cet article : comment introduire l'institut de médiation

RC : 122265

Disponível em : <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/droit/gestion-dentreprise>



dans le contexte de l'entreprise pour résoudre les conflits qui y surgissent, favoriser la pacification sociale sans avoir besoin de judiciarisation ? d'une partie des litiges ? Il apparaît donc que l'article maintenant exposé visait à analyser et à démontrer la possibilité d'implanter l'institut de la médiation dans le milieu de l'entreprise afin d'offrir au lecteur une nouvelle vision du traitement des conflits dans le cadre des relations d'affaires, mettant en évidence la principaux avantages de la médiation : 1) accès à la justice ; 2) dispense du pouvoir judiciaire ; 3) rapidité et réduction des coûts ; 4) surmonter la logique gagnant-perdant ; 5) autonomie, responsabilisation et appréciation des parties ; facilitation du dialogue et restauration de la communication (SILVA, 2020, p. 52).

Outre les avantages mentionnés ailleurs, Bernardes (2018) apporte d'autres considérations sur le sujet : 1- La procédure de médiation ne contient pas de ressources. Par conséquent, l'accord produit n'est pas susceptible de recours et, par conséquent, devient immédiatement exécutoire, et les parties ont toujours la possibilité de recourir à l'arbitrage ou même au processus judiciaire. 2 – La médiation ne résout pas toujours le conflit, mais elle rétablit le dialogue et permet d'identifier les points litigieux. 3 – S'agissant d'une procédure volontaire, non contradictoire et avec une coopération intense des parties, les chances de préserver les relations commerciales sont considérablement accrues. 4 – Dans la médiation, un environnement est créé pour que les parties elles-mêmes reprennent la gestion de leurs conflits et, à travers un processus coopératif constructif, décident d'une solution. Il n'y a pas de place pour des résultats inattendus, pour des décisions surprises qui n'impliquent pas de résultats mutuels (article 165, §3 du CPC).

Le même auteur poursuit en disant que : 5 - La confidentialité est le principe informatif de la médiation (CPC/2015, art. 166, §1 et Loi 13.140/2015, art. 2, VII ; 14 ; 30 caputs et §1), une caractéristique cela, dans une relation d'affaires, peut être très important, car il peut éviter, par exemple, l'exposition sociale d'une



situation de crise et influencer négativement les relations commerciales de l'entreprise, en plus de minimiser les risques pour l'image. 6 - Le processus coopératif de médiation, axé sur des situations problématiques réelles, permet aux personnes impliquées de créer des solutions différentes, plus appropriées à la situation problématique et d'identifier les risques encourus avec une plus grande plausibilité. 7 – Les exemples réussis de la médiation internationale, qui dans de nombreux pays a été le principal moyen de résoudre les conflits – La médiation permet de résoudre rapidement les conflits.

On a vu que cette méthode consensuelle des conflits, si elle est appliquée dans le milieu de l'entreprise, peut aider à éviter la controverse dans la mesure où elle est traitée en profondeur et selon les critères valorisés par les parties et non selon les critères établis à l'extérieur, réduit l'épuisement émotionnel, car il permet la communication entre les parties, avec la possibilité de maintenir la relation commerciale et d'affaires.

Il a été démontré que les modes alternatifs de règlement des conflits, en l'occurrence la médiation, ne viennent pas discréditer la justice étatique, mais cheminent aux côtés du Pouvoir Judiciaire pour contribuer ensemble à l'agilité de l'offre de protection judiciaire, puisque le Pouvoir Judiciaire est surchargé de processus.

De cette façon, on peut en déduire que la médiation au sein de l'organisation peut apporter une diversification afin de sensibiliser les parties à l'importance du dialogue pour la résolution des conflits et le maintien des relations existantes entre elles.

Ainsi, la médiation est une méthode d'une telle pertinence qu'elle peut beaucoup contribuer à résoudre les conflits existants dans les relations d'affaires, qu'elles soient privées ou publiques. Par conséquent, lorsque les entreprises commencent à utiliser la mesure comme forme de résolution des conflits, il ne fait aucun doute



que les avantages sont beaucoup plus avantageux que l'option d'une procédure judiciaire, puisque la médiation résout essentiellement le conflit et pacifie les relations existantes tandis que le pouvoir judiciaire résout le différend, mais, dans la plupart des cas, pas le conflit lui-même. En outre, il a été succinctement démontré que la médiation est un instrument agile et efficace pour l'exercice des droits, constituant une pratique citoyenne responsable et efficace.

Au vu de ce qui précède, on peut conclure que la médiation est une méthode alternative consensuelle et non contradictoire dans laquelle un tiers impartial, c'est-à-dire le médiateur, sans pouvoir de décision, mais avec la mission fondamentale et impartiale de faciliter la les parties à construire ensemble un accord afin de résoudre le litige qu'elles ont soulevé. En règle générale, il est utilisé dans les conflits qui traitent de relations en cours, telles que les problèmes familiaux, les droits de propriété disponibles, la pension alimentaire, la garde, le divorce, le droit des sociétés, bref, il s'inscrit dans pratiquement toutes les branches du droit, puisque le but principal est la recherche de la paix sociale.

## RÉFÉRENCES

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.

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

RC : 122265

Disponível en : <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/droit/gestion-dentreprise>



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](http://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](http://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.

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.

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.

RC : 122265

Disponível em : <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/droit/gestion-dentreprise>





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.

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.

RC : 122265

Disponível em : <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/droit/gestion-dentreprise>



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](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=](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=](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.

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](http://www.ipea.gov.br/portal/index.php?option=com_content&view=article&id=4194), acesso em: 25/7/ 2019.

RC : 122265

Disponível em : <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/droit/gestion-dentreprise>



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: <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

RC : 122265

Disponível em : <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/droit/gestion-dentreprise>



Conpedi Goiânia-GO. 2019. Disponível em: [http:  
site.conpedi.org.br/publicações/no85g2cd/17d623b0/fdnuP1e6eKDZK915.pdf](http://site.conpedi.org.br/publicações/no85g2cd/17d623b0/fdnuP1e6eKDZK915.pdf).

Acesso em: 22/2/2022.

TARTUCE, Fernanda. **Mediação nos Conflitos Civis**. 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](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.

Envoyé : Octobre 2021.

Approuvé : Avril 2022.