



LA MEDIACIÓN DE CONFLICTOS EN LA GESTIÓN EMPRESARIAL

ARTÍCULO ORIGINAL

VIEIRA, Eunides Mendes¹

VIEIRA, Eunides Mendes. **La mediación de conflictos en la gestión empresarial.** Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento. Año. 07, ed. 04, vol. 09, pág. 153-172. Abril 2022. ISSN: 2448-0959, Enlace de acceso: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/ley/gestion-empresarial>, DOI: 10.32749/nucleodoconhecimento.com.br/ley/gestion-empresarial

RESUMEN

La convivencia humana está marcada por conflictos, de los más diversos tipos, desde los albores de la humanidad. En el ámbito empresarial no es diferente, porque también hay conflictos. A nivel organizacional, los directivos, además de los retos de liderar y liderar equipos, encaminándolos a la obtención de resultados positivos, tienen que hacer frente a las controversias que surgen en las relaciones laborales, tanto a nivel interno como externo, siendo necesario, en la mayoría de los casos, recurrir a la judicialización de las controversias. Por tanto, la mediación de conflictos se presenta como un mecanismo consensuado en la resolución de las controversias que se suscitan en las personas jurídicas. Por ello, este artículo planteó el tema de gran alcance, por lo que elaboró como pregunta orientadora base de esta investigación: cómo introducir el instituto de mediación en el contexto

¹ Estudiante de Doctorado en Ciencias Jurídicas de la UMSA-Universidad Del Museo Social Argentino; Postgrado en Derecho Civil y Procesal Civil de la UNISAM – Faculdade Norte Capixaba de São Mateus; Derecho Laboral y Proceso Laboral por UNINTER-Centro Universitário Internacional; Posgrado en Arbitraje, Conciliación y Mediación en la Faculdade da Região Serrana – FARESE, mantenida por el Instituto de Ensino Superior da Região Serrana Ltda; Postgrado en Portugués por la Facultad de Ciencias y Letras Plínio Augusto do Amaral; Graduado en Derecho por la UNESC - Centro Universitário do Espírito Santo; Licenciada en Ciencias Sociales - Licenciatura en Historia y Geografía por la UESC-Universidad Estatal de Santa Cruz. ORCID: 0000-0002-9547-7746.



empresarial para resolver los conflictos que allí se plantean, promoviendo la pacificación social sin necesidad de judicialización de parte de las disputas? Para responder a esta pregunta, el propósito de este artículo es demostrar cómo utilizar un mecanismo alternativo de resolución de disputas que no sea la jurisdicción estatal y construir un entorno más pacífico. De esta manera, incentivar el nacimiento de una nueva cultura ya no centrada en el litigio, sino en el diálogo y la concertación en las relaciones corporativas. Para el desarrollo de este estudio se adoptó como metodología la investigación bibliográfica, incluyendo artículos, doctrinas, sitios de internet, en fin, reflexiones de otros autores con varias publicaciones sobre el tema abordado, pero todas con visiones diferentes, pero con objetivos similares. Finalmente, se concluyó demostrando brevemente la importancia y ventajas de la mediación en el ámbito empresarial, así como sus principales y relevantes aspectos que involucran la mediación y el conflicto dentro de la empresa, así como en la sociedad en general.

Palabras clave: Mediación, Conflictos, Gestión, Negocios.

1. INTRODUCCIÓN

La contemporaneidad muestra que la sociedad se guía por los ideales de competitividad e individualismo, desencadenando, de esta forma, procesos de beligerancia entre miembros de un mismo grupo, ya sea familiar, empresarial, cualquier entidad social, desde asociaciones, sociedades, instituciones políticas, entre muchos otros (SPENGLER, 2016). Corolario a esto, el número de litigios y demandas tiende a crecer, lo que exige la realización e implementación de una política encaminada a disminuir los desacuerdos que se presentan no solo entre estos grupos, sino en la sociedad en general, al fin y al cabo, los conflictos son consustanciales la vida en sociedad, hoy se debe tener en cuenta que las relaciones interpersonales son antagónicas y a la vez complementarias, el mundo está cada vez más globalizado e interconectado, por lo que los conflictos se vuelven, la mayoría de las veces, más complejos que antes (SPENGLER, 2016).

RC: 122224

Disponible: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/ley/gestion-empresarial>



Partiendo de este supuesto, el presente artículo tiene como premisa, informar al lector sobre el uso de la mediación y respecto a su utilidad en asuntos que involucren la resolución de conflictos en el ámbito empresarial. Como objetivo, pretendemos demostrar las ventajas de su uso en las empresas, haciendo breves consideraciones acerca de la aplicación de este instituto como una forma alternativa de solución de controversias en el marco de las relaciones comerciales. El tema es de suma importancia en la actualidad, sobre todo porque el Poder Judicial no puede responder con rapidez a las demandas de la sociedad, debido a la gran explosión de procesos que sobrecargan el mencionado poder.

En Brasil, el proceso judicial es tradicionalmente la forma elegida para resolver los conflictos que envuelven a la sociedad brasileña. Existe, por tanto, una cultura de la sentencia que determina que un conflicto sólo puede resolverse de manera efectiva a partir de una sentencia dictada por el órgano competente del Poder Judicial (SILLMANN; NOGUEIRA 2019). Es una cuestión cultural que el pueblo brasileño recurra a la tutela judicial para la resolución de sus conflictos, esto es público y notorio. En este camino, el instituto de mediación promete cumplir un papel útil y necesario en el ámbito empresarial. Por lo tanto, se planteó una pregunta orientadora: ¿cómo introducir el instituto de la mediación en el contexto empresarial para resolver los conflictos que allí se presentan, promoviendo la pacificación social sin necesidad de la judicialización de parte de las disputas? Dicho cuestionamiento será analizado a través de los ítems que compondrán su desarrollo.

De esta forma, el objetivo de este artículo es demostrar cómo utilizar un mecanismo alternativo de resolución de disputas diferente a la jurisdicción estatal y construir un ambiente más pacífico. De esta manera, incentivar el nacimiento de una nueva cultura ya no centrada en el litigio, sino en el diálogo y la concertación en las relaciones corporativas.



Se comprobará la pertinencia de la presente investigación una vez insertos en una sociedad globalizada y capitalista, la preservación y buena marcha de las empresas es de suma importancia para el escenario económico. Como conclusión se presenta la mediación, trayendo seguridad y estabilización a las empresas, contribuyendo a la construcción, desarrollo y fortalecimiento de los negocios, mediante el uso de sus técnicas.

Dicho esto y pensando en una forma de resolver las constantes disputas en el ámbito empresarial, se buscó la mediación como un método alternativo de resolución de disputas, dado que esta forma de resolución de conflictos tiene como principal objetivo, entre otros, la pacificación social, de ahí la motivo de la justificación de este pequeño estudio en el ámbito empresarial. Además de este aspecto, se utilizó el método de investigación bibliográfica, durante la cual se realizó un análisis a partir de la lectura de doctrinas, publicaciones periódicas, artículos científicos, sitios web y noticias publicadas en medios de comunicación con el fin de verificar las posiciones relativas al tema, profundizando los estudios y proporcionando la base para el trabajo.

2. CONFLICTO

Morais; Spengler (2012) define la palabra conflicto como:

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.

En la misma línea, Vasconcelos (2018) dice que el conflicto no es algo que deba ser visto negativamente. Una relación interpersonal totalmente consensuada es



imposible. Cada persona está dotada de una originalidad única, de experiencias y circunstancias existenciales muy personales. Por mucha afinidad y afecto que haya en una determinada relación interpersonal, alguna disidencia, algún conflicto estarán presentes.

Por lo tanto, se infiere que el conflicto está presente en todos los sectores de la sociedad en los que hay personas, ya que es algo inherente al ser humano.

2.1 CONFLICTOS EN LAS RELACIONES EMPRESARIALES

Los conflictos intraorganizacionales son aquellas situaciones conflictivas dentro de la empresa, tales como recursos humanos, problemas de accionistas, de accionistas y de la empresa, problemas de socios, situaciones entre administradores y empleados, todos los cuales están perfectamente cubiertos por la mediación intraempresarial, teniendo un mecanismo importante para resolución de conflictos empresariales (SCHMITT; LOPES 2017).

En medio de los conflictos en el ámbito empresarial, derivados de las relaciones comerciales en las que se inserta la organización, el diálogo y la mediación son necesarios para que esta continúe ejerciendo su finalidad social y productiva, además, por supuesto, de apoyar la restauración y reorganización operativa. En este contexto, la cultura jurídica permea entre los autores de los conflictos, por lo que la mediación surge como un método autocompositivo, que pretende construir el mejor resultado (AGUIAR, 2020).

Burbridge (2012) señala:

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).

En la misma línea de pensamiento, Burbridge (2012), continúa el autor señalando que una empresa no es una organización democrática. Su objetivo es buscar el mejor resultado, que suele ser una combinación de beneficio en el balance y crecimiento, apuntando al beneficio futuro.

Internamente, los conflictos pueden ocurrir entre los empleados, entre los departamentos, la gerencia y los empleados. De forma externa, como se ha dicho en otro lugar, con proveedores, consumidores o con la propia competencia, lo que puede dar lugar a la práctica de la mediación.

Sobre este tema, Oliveira (2021) señala lo siguiente:

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).

Además, en los conflictos empresariales, la mediación puede ser muy útil, ya que garantiza la consecución de soluciones que sean posibles de ejecutar y, al mismo



tiempo, rápidas. Otra facilidad interesante para los conflictos empresariales es la eficacia de la oralidad, que facilita el mantenimiento de las relaciones empresariales, ya que permite elaborar una solución adecuada a ambas partes creada por ellas, sin el desgaste que supone la judicialización de los conflictos o la imposición de la solución por un tercero, es decir, el juez (TEIXEIRA, 2020).

En este contexto, es importante destacar la partitura de Leite; Pereira (2017) sobre la comprensión del conflicto al interior de las empresas:

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).

Puede verse, por tanto, que las complejidades de las interrelaciones surgen esencialmente del factor tiempo y de la convivencia entre los individuos. En el ámbito empresarial, como se ha comentado en otro lugar, pueden surgir conflictos entre dos directivos, entre socios, entre dos empresas colaboradoras, entre dos departamentos de una misma empresa (interdepartamentales) o entre la empresa y sus clientes (interrelacionales). además de conflictos entre empleados y consumidores. De esta forma, la mediación aparece como un método alternativo de resolución de conflictos, cuyo principal objetivo es establecer una relación continuada, además de facilitar a las propias partes llegar a un acuerdo para la solución del problema planteado en el contexto empresarial con la finalidad de logrando la pacificación social del trato que se les brinda.



3. ASPECTOS GENERALES DE LA MEDIACIÓN

Luchiarri (2012), precisamente, conceptualiza la mediación como una actividad realizada por un tercero, quien, elegido o aceptado por los interesados, los escucha y orienta con el fin de permitirles, de manera consensuada, prevenir o resolver los conflictos. Permite llegar al origen del conflicto, a través de técnicas específicas.

El instituto de la mediación está regulado en la Ley 13.140 de 2015 y en el Código Procesal Civil brasileño (CPC), también de 2015, precisamente en el artículo 3, § 3, que dispone que: "la conciliación, la mediación y otros métodos de resolución consensuada de conflictos deben ser fomentados por jueces, abogados, defensores públicos y miembros del Ministerio Público, incluso en el curso del proceso judicial" (BRASIL, 2015). Se incluye en el artículo mencionado que todos los profesionales que de alguna manera estén involucrados con la promoción de la justicia. Sin embargo, incluso antes de la entrada en vigor de la referida legislación, cabe mencionar que en 2010, la Resolución nº. 125/2010 del Consejo Nacional de Justicia de Brasil - CNJ (2010), que estableció la Política Judicial Nacional para el Tratamiento Adecuado de los Conflictos de Interés, disciplinando la mediación y la conciliación como formas alternativas de resolución de conflictos.

Esta misma Resolución destaca la necesidad de buscar la consolidación de una política pública permanente que determine la creación de Núcleos Permanentes de Métodos Consensuados de Resolución de Conflictos. Sin embargo, en 2020, la Resolución 125/2010 fue modificada por la Resolución 326/2020, también publicada por la CNJ, y entre sus modificaciones, el artículo 6, inciso X, que crea el Sistema de Mediación y Conciliación Digital, es la tecnología que revoluciona las formas alternativas de resolución de conflictos. Véase lo dispuesto en el citado artículo art. 6º, 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).

En vista de lo anterior, se infiere de este extracto que el objetivo es precisamente promover la adecuación y continuidad de los servicios de mediación, así como la conciliación con medios digitales, facilitando el trabajo de las demandas ya en curso. Se demuestra, por tanto, que la mediación ya es una realidad y muy bien puede utilizarse en el ámbito empresarial para resolver los conflictos que allí se plantean.

Por lo tanto, actualmente hay una prioridad en el CPC 2015 para fomentar los medios consensuados de resolución de conflictos, por lo que las empresas que adopten la valorización de estos métodos consensuados de resolución de conflictos ganarán porque además de promover el diálogo en el entorno empresarial, también pacificarán a las personas. Relaciones litigiosas que surgen durante la existencia de la organización (BRASIL, 2015).

El instituto de mediación tiene un papel fundamental en varias ramas del derecho, en el ámbito empresarial constituye un importante instrumento de gestión de conflictos que no se restringe a las disputas entre socios, sino también en los conflictos internos de la organización empresarial y en las disputas con clientes y proveedores (SCHMITT; LOPES 2017).

Al hablar de este método alternativo de resolución de conflictos, Silva (2019) enseña:

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 apelar 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) sostiene 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 mediación trata con personas que tienen su propia visión del objeto de la disputa. Así, los empresarios, al defender sus posiciones, exponen aspectos que surgen en el conflicto al que se enfrentan, generando un juicio personal, parcial, limitante y sin limitaciones de ningún tipo. Es de suma importancia delimitar todos los temas subjetivos, no en el sentido de apartarlos de la negociación para facilitar el acuerdo, sino de incentivar la identificación del conflicto entre las partes, ofreciendo una nueva vía para resolver este desacuerdo (LOPES, 2016).

Será objeto de mediación todo negocio jurídico que no implique sanciones penales y que no atente contra la moral y las buenas costumbres. El campo de aplicación puede abarcar litigios comerciales, empresariales, civiles, familiares, laborales e internacionales. Comprende un área de aplicación muy grande, lo que lo hace extremadamente versátil. Suele ser utilizada en conflictos solo con particulares, sin embargo, con su éxito, se popularizó en el ámbito empresarial y luego laboral,



estableciéndose en el sistema judicial norteamericano (MINGHINI; LIGERO, 2010).

Finalmente, la mediación es un mecanismo de resolución de conflictos, en el que un tercero imparcial y con la formación adecuada facilita la comunicación entre las partes, sin proponer ni sugerir sobre el fondo, posibilitando un diálogo participativo, efectivo y pacífico, que permita la construcción de una solución satisfactoria por las propias partes. Este método de resolución de conflictos permite, a través de técnicas propias, utilizadas por el mediador, identificar el conflicto real vivido, sus posibles soluciones. De esta forma, se puede decir que entre las formas alternativas de resolución de conflictos, la mediación puede considerarse la más dotada de humanidad y racionalidad, dado que se basa en el diálogo entre los involucrados y en varios principios como la buena fe (SALES; CHAVES, 2014).

4. MEDIACIÓN EMPRESARIAL

El instituto de mediación tiene un papel fundamental en varias ramas del derecho, en el ámbito empresarial constituye un importante instrumento de gestión de conflictos que no se restringe a los litigios entre socios, sino también en los conflictos internos de la organización empresarial y en los litigios con clientes y Proveedores. La mediación trata con personas que tienen su propia visión del objeto de la disputa. Así, los empresarios, al defender sus posiciones, exponen aspectos que surgen en el conflicto que enfrentan, creando una relación personal, parcial, limitante y sin limitaciones de ninguna manera (LOPES, COITINHO 2016).

La difusión de la mediación en el ámbito empresarial pasa necesariamente por la percepción del empresario o administrador de que el conflicto puede causar pérdidas incalculables y que el uso de la mediación tiende a hacer más productiva la empresa (LEITE; PEREIRA, 2017).



Para estos autores, la gran ventaja de la mediación en el ámbito empresarial es que puede desarrollar una estrategia para que la empresa sea más eficiente y competitiva en el mercado, además de mejorar la motivación personal y aumentar la productividad de los equipos de trabajo, mejorando la comunicación de calidad con los interlocutores internos y externos y la relación con clientes, proveedores, empleados y medios de comunicación. Lograr que las personas se comprometan con los resultados de la organización, a partir del desarrollo del sentido de pertenencia y la creación de valores sostenibles para la empresa, la dirección y los accionistas o socios. La mediación empresarial puede ser utilizada como herramienta en la coordinación de diálogos productivos, ayudando a discriminar la relación afectiva de la relación empresarial (LEITE; PEREIRA, 2017).

La mediación empresarial, ante el escenario competitivo al que se enfrentan las empresas, se muestra como una opción satisfactoria ante la prolongación y el desgaste derivados de los juicios, que casi siempre ponen en riesgo los objetivos empresariales, como la rentabilidad. A menudo, los conflictos en el entorno empresarial se deben a problemas que podrían resolverse con una mera conversación. De ahí el beneficio de la mediación empresarial, que acerca a las partes, fomentando el diálogo, haciendo que ellas mismas busquen soluciones a sus dilemas (SILVA, 2019).

Debido a que se considera un método más rápido que el proceso judicial, tiene una gran posibilidad de éxito y se agrega al Código Procesal Civil como una alternativa para resolver la controversia, la mediación ha sido cada vez más estudiada y aplicada en todos los escenarios de las relaciones jurídicas así, también se ha utilizado en el escenario empresarial (MIGUEL, 2019).

Brandão (2019) agrega:

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 mediación empresarial tiene por objeto y fin permitir la lucha contra la dilación, dificultad en el acceso a la justicia, capacitando a la sociedad para conocer los beneficios de la composición extrajudicial, lo que favorecerá tanto al Poder Judicial, con la reducción de costos por proceso, como al particular, que tendrá una prestación de servicios más consensuada, ágil, eficaz y que permita la armonía entre las partes (LOPES, 2016).

La mediación en el ámbito empresarial avanzó mucho en los últimos años en Brasil, a partir de la resolución CNPJ 125/2010, CPC (Ley n° 13.105/2015) y la Ley de Mediación (Ley n° 13.140/2015), todo reciente en el escenario brasileño (BRASIL, 2015). Prueba del interés por la mediación en el Derecho Comercial son los diversos convenios suscritos entre órganos y organismos estatales, como la CNJ y la Fiesp y la Corte de Justicia de Río de Janeiro y concesionarias, ya sea realizando gestiones conjuntas o mediaciones judiciales (GONÇALVES, 2019).

La mediación es un proceso de autocomposición voluntaria, donde las partes trabajan juntas y de manera cooperativa, para encontrar por sí mismas la solución, que mejor satisfaga sus intereses en el conflicto, favoreciendo el Principio de empoderamiento en ambas, y capacitándolas para actuar en una forma que pueda en el futuro solucionar sus problemas sin tener que recurrir a la ayuda de terceros. Se considera un proceso, en tanto obedece a actos realizados con reglas y



principios, que enfatiza la voluntariedad de las partes, no puede realizarse bajo coacción, y puede realizarse tanto en el ámbito judicial como en el privado por centros o salas (extrajudiciales) (LOURENÇO; SILVA, 2018).

A diferencia de los procesos judiciales, que exigen una mayor formalidad en su tramitación, la mediación empresarial se basa en la objetividad del diálogo estructurado como mecanismo de trabajo. En este método, la conversación permite que cada uno de los involucrados exprese su punto de vista, comprenda el punto de vista del otro y considere cuidadosamente todas las alternativas existentes. Como el mediador está monitoreando el proceso todo el tiempo, puede manejar el diálogo para que la conversación sea constructiva.

La mediación como medio de adecuada resolución de conflictos puede sumar valores, pues busca el compromiso de la empresa con el desarrollo, así como una institución lucrativa, que valora igualmente la calidad de las relaciones humanas que tanto sustentan el trabajo como sustentan la existencia y el mantenimiento de la organización empresarial. El instituto de mediación puede ser utilizado como herramienta en la coordinación de diálogos productivos, ayudando a discriminar la relación afectiva de la relación empresarial. Además de buscar estimular el reencuentro y valorización de vínculos, propiciando el respeto mutuo, auxiliados por un tercero imparcial (LEITE; PEREIRA 2017).

En Alemania, la mediación se utiliza cada vez más para resolver disputas a nivel corporativo. La mediación, en estos casos, puede ayudar a preservar, o incluso fortalecer, las relaciones entre las partes en litigio, lo que normalmente no ocurre cuando se producen litigios judiciales (XAVIER, 2014).

Para finalizar este tema, es interesante traer una reflexión sobre la mediación empresarial, que se encuentra en el sitio web Advocacia (2021), pero se desconoce el autor, el título es, *mediação empresarial: entenda o que é e qual a sua importância*. Esta reflexión sugiere 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.

De esta manera, los métodos alternativos de solución de conflictos vienen a sumarse al Poder Judicial para resolver los conflictos, sin quitarle al Poder Judicial su esencia principal, que es el derecho al caso concreto.

5. LAS VENTAJAS DE UTILIZAR LA MEDIACIÓN EN LAS RELACIONES EMPRESARIALES

El instituto de la mediación tiene varias ventajas como método de resolución de conflictos en términos prácticos relacionales y personales, reduciendo los costes inherentes a la resolución de conflictos, reduciendo el tiempo medio en la resolución de conflictos, permitiendo resolver el conflicto a medida que se trata en profundidad y según los criterios valorados por las partes y no según los criterios establecidos externamente, reduce el malestar emocional en la medida que posibilita la comunicación entre las partes, con la posibilidad de mantener la relación comercial y de negocios (LOPES; COUTINHO, 2016).

Petersen (2020) cita cinco ventajas de adoptar la mediación empresarial para resolver conflictos, las cuales son:

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) destaca las ventajas que se obtienen con el uso de la mediación para resolver disputas:

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)

En la misma línea de pensamiento, Silva (2020, p. 52) trae como ventajas de la mediación: a) el acceso a la justicia; b) desahogo del Poder Judicial; c) rapidez y reducción de costos; d) superación de la lógica ganar-perder; e) autonomía, empoderamiento y valorización de las partes; facilitación del diálogo y restablecimiento de la comunicación.

Aún sobre las ventajas de la mediación y en la misma dirección del razonamiento, Bernardes (2018) enumera con precisión las siguientes ventajas de la mediación empresarial:

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, conseqüentemente, reduz os custos diretos e indiretos no processo de resolução de conflitos (BERNARDES, 2018).

En términos generales, la mediación empresarial presenta oportunidades para que las instituciones que hacen uso de ella gestionen y prevengan internamente sus conflictos. Al adherirse a medios alternativos de resolución de conflictos, como la mediación empresarial, las empresas pueden evitar grandes pérdidas, dado que el uso de este método consensual de resolución de conflictos ayuda a orientar la organización empresarial hacia caminos más productivos.

6. CONCLUSIÓN

Dicho esto, vale la pena volver aquí al final de esta investigación a la pregunta rectora que permeó este artículo: cómo introducir el instituto de la mediación en el contexto empresarial para resolver los conflictos que allí se plantean, promoviendo la pacificación social sin necesidad de judicialización de parte de las disputas? Parece, por tanto, que el artículo ahora expuesto tuvo como objetivo analizar y demostrar la posibilidad de implementar el instituto de la mediación en el ámbito



empresarial con el fin de brindar al lector una nueva visión del tratamiento de los conflictos en el contexto de las relaciones empresariales, destacando la principales ventajas de la mediación: a) acceso a la justicia; b) desahogo del Poder Judicial; c) rapidez y reducción de costos; d) superación de la lógica ganar-perder; e) autonomía, empoderamiento y valorización de las partes; facilitación del diálogo y restauración de la comunicación (SILVA, 2020, p. 52).

Además de las ventajas mencionadas en otro lugar, Bernardes (2018) trae otras consideraciones sobre el tema: 1- El procedimiento de mediación no contiene recursos. Por lo tanto, el acuerdo producido es inapelable y, en consecuencia, se convierte en exigible de inmediato, y las partes aún tienen la posibilidad de utilizar el arbitraje o incluso el proceso judicial. 2 – La mediación no siempre resuelve el conflicto, pero restablece el diálogo y permite identificar los puntos controvertidos. 3 – Por tratarse de un procedimiento voluntario, no contencioso y con intensa cooperación de las partes, las posibilidades de preservación de las relaciones comerciales aumentan considerablemente. 4 – En la mediación se crea un ambiente para que las propias partes retomen la gestión de sus conflictos y, a través de un proceso constructivo cooperativo, decidan una solución. No hay lugar para resultados inesperados, para decisiones sorpresivas que no impliquen resultados mutuos (artículo 165, §3 del CPC).

El mismo autor sigue diciendo que: 5 - La confidencialidad es el principio informador de la mediación (CPC/2015, art. 166, §1 y Ley 13.140/2015, arts. 2, VII; 14; 30 caputs y §1), característica eso, en una relación comercial puede ser muy significativo, ya que puede evitar, por ejemplo, la exposición social de una situación de crisis e influir negativamente en las relaciones comerciales de la empresa, además de minimizar los riesgos para la imagen. 6 – El proceso cooperativo de mediación, centrado en situaciones problema reales, permite a los involucrados crear soluciones diferentes, más adecuadas a la situación problema e identificar los riesgos involucrados con mayor plausibilidad. 7 – Los ejemplos



exitosos de la mediación internacional, que en muchos países ha sido la principal vía para resolver disputas – La mediación permite la rápida resolución de disputas.

Se vio que este método consensuado de conflictos, si se aplica en el ámbito empresarial, puede ayudar a evitar la controversia en la medida en que se aborde en profundidad y según los criterios valorados por las partes y no según los criterios establecidos externamente, reduce agotamiento emocional, ya que posibilita la comunicación entre las partes, con la posibilidad de mantener la relación comercial y de negocios.

Se demostró que los métodos alternativos de resolución de conflictos, en el presente caso, la mediación, no vienen a desprestigiar a la justicia estatal, sino a caminar junto al Poder Judicial para contribuir juntos en la agilidad de la prestación de la tutela judicial, ya que el Poder Judicial se encuentra sobrecargado de procesos.

De este modo, se puede deducir que la mediación dentro de la organización puede aportar diversificación con el fin de concienciar a las partes de la importancia del diálogo para la resolución de conflictos y el mantenimiento de la relación existente entre ellas.

Así, la mediación es un método de tal relevancia que puede contribuir mucho a resolver los conflictos existentes en las relaciones comerciales, ya sean privadas o públicas. Por lo tanto, cuando las empresas comienzan a utilizar la mediación como forma de resolución de conflictos, no cabe duda de que los beneficios son mucho más ventajosos que la opción por la vía judicial, ya que la mediación resuelve en esencia el conflicto y pacifica las relaciones existentes mientras el Poder Judicial resuelve la disputa, pero, en la mayoría de los casos, no el conflicto en sí. Además, se demostró sucintamente que la mediación es un instrumento ágil y eficaz para el ejercicio de los derechos, constituyendo una práctica ciudadana responsable y eficiente.



En vista de lo anterior, se puede concluir que la mediación es un método alternativo consensuado y no contencioso en el que un tercero imparcial, es decir, el mediador, sin poder decisorio, pero con la misión fundamental e imparcial de facilitar la partes para construir juntas un acuerdo con el fin de resolver la disputa planteada por ellos. Por regla general, se utiliza en conflictos que versan sobre relaciones en curso, tales como cuestiones de familia, derechos de propiedad disponibles, pensión alimenticia, custodia, divorcio, Derecho Societario, en definitiva, se encuadra en prácticamente todas las ramas del derecho, ya que tiene como finalidad principal la búsqueda de la paz social.

REFERENCIAS

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/>,

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-

RC: 122224

Disponível: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/ley/gestion-empresarial>



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.

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.

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.

RC: 122224

Disponível: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/ley/gestion-empresarial>



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.

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.

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: <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.

Enviado: Outubro de 2021.

Aprobado: Abril de 2022.