



## LA MEDIAZIONE DEI CONFLITTI NELLA GESTIONE AZIENDALE

### ARTICOLO ORIGINALE

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

VIEIRA, Eunides Mendes. **La mediazione dei conflitti nella gestione aziendale.** Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento. Anno. 07, ed. 04, vol. 09, pag. 153-172. Aprile 2022. ISSN: 2448-0959, Link di accesso: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/legge/gestione-aziendale>

### RIEPILOGO

La convivenza umana è segnata da conflitti, dei più diversi tipi, fin dagli albori dell'umanità. Nell'ambiente aziendale non è diverso, perché ci sono anche conflitti. A livello organizzativo, i manager, oltre alle sfide dei team direttivi e direttivi, indirizzandoli ad ottenere risultati positivi, devono far fronte alle controversie che sorgono nei rapporti di lavoro, sia interni che esterni, essendo necessario, nella maggior parte dei casi, ricorrere alla giudiziale delle controversie. Pertanto, la mediazione dei conflitti si presenta come un meccanismo consensuale nella risoluzione delle controversie che sorgono nelle entità aziendali. Per questo motivo, questo articolo ha sollevato la questione di grande portata, per la quale ha elaborato come domanda guida come base di questa ricerca: come inserire l'istituto di mediazione nel contesto aziendale per risolvere i conflitti che vi sorgono, promuovendo pacificazione senza necessità di giudizialità di parte delle

---

<sup>1</sup> Dottorando in Scienze Giuridiche presso UMSA-Universidad Del Museo Social Argentino; Post-laurea in Diritto Civile e Procedura Civile presso UNISAM – Faculdade Norte Capixaba de São Mateus; Diritto del lavoro e processo del lavoro di UNINTER-Centro Universitário Internacional; Post-Laurea in Arbitrato, Conciliazione e Mediazione presso Faculdade da Região Serrana – FARESE, a cura dell'Instituto de Ensino Superior da Região Serrana Ltda; Laurea Magistrale in Portoghese presso la Facoltà di Scienze e Lettere Plínio Augusto do Amaral; Laureato in Giurisprudenza presso l'UNESC - Centro Universitário do Espírito Santo; Laureato in Studi Sociali - Laureato in Storia e Geografia presso l'UESC-State University of Santa Cruz. ORCID: 0000-0002-9547-7746.

RC: 122307

Disponibile in: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/legge/gestione-aziendale>



controversie? Per rispondere a questa domanda, lo scopo di questo articolo è dimostrare come utilizzare un meccanismo alternativo di risoluzione delle controversie diverso dalla giurisdizione statale e costruire un ambiente più pacifico. Favorire così la nascita di una nuova cultura non più incentrata sul contenzioso, ma sul dialogo e la consensualità nei rapporti corporativi. Per lo sviluppo di questo studio è stata adottata come metodologia la ricerca bibliografica, comprendente articoli, dottrine, siti internet, insomma riflessioni di altri autori con diverse pubblicazioni sul tema affrontato, ma tutte con visioni diverse, ma con obiettivi simili. Infine, si è concluso illustrando brevemente l'importanza e i vantaggi della mediazione nell'ambiente imprenditoriale, nonché i suoi aspetti principali e rilevanti che coinvolgono la mediazione e il conflitto all'interno dell'impresa, nonché nella società in generale.

Parole chiave: mediazione, conflitti, gestione, affari.

## **1. INTRODUZIONE**

La contemporaneità mostra che la società è guidata dagli ideali di competitività e individualismo, innescando, in questo modo, processi di belligeranza tra i membri di uno stesso gruppo, siano essi famiglia, impresa, qualsiasi entità sociale, da associazioni, società, istituzioni politiche, tra molti altri (SPENGLER, 2016). A corollario di ciò, tende a crescere il numero dei contenziosi e delle querele, il che richiede la realizzazione e l'attuazione di una politica volta a ridurre i disaccordi che sorgono non solo tra questi gruppi, ma nella società in generale, in fondo, i conflitti sono consustanziali vita nella società, oggi bisogna tener conto che le relazioni interpersonali sono antagoniste e allo stesso tempo complementari, il mondo è sempre più globalizzato e interconnesso, per cui i conflitti diventano, il più delle volte, più complessi di prima (SPENGLER, 2016).

Sulla base di questo presupposto, il presente articolo ha come premessa quella di informare il lettore sull'uso della mediazione e sulla sua utilità in materia di

RC: 122307

Disponibile in: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/legge/gestione-aziendale>



risoluzione dei conflitti nell'ambiente aziendale. Come obiettivo, si intende dimostrare i vantaggi del suo utilizzo nelle aziende, facendo brevi considerazioni sull'applicazione di tale istituto come modalità alternativa di risoluzione delle controversie nell'ambito dei rapporti commerciali. Il tema è oggi di fondamentale importanza, soprattutto perché la Magistratura non è in grado di rispondere tempestivamente alle richieste della società, a causa della grande esplosione di processi che sovraccaricano il suddetto potere.

In Brasile, il processo giudiziario è tradizionalmente il modo scelto per risolvere i conflitti che inglobano la società brasiliana. Esiste, quindi, una cultura della sentenza che stabilisce che un conflitto può essere risolto efficacemente solo a partire da una sentenza emessa dall'organo competente della Magistratura. (SILLMANN; NOGUEIRA 2019). È una questione culturale per il popolo brasiliano ricorrere alla protezione giudiziaria per la risoluzione dei propri conflitti, questo è pubblico e noto. In questo percorso, l'istituto di mediazione si impegna a svolgere un ruolo utile e necessario nell'area degli affari. Si è quindi posta una domanda guida: come inserire l'istituto della mediazione nell'ambito delle imprese per risolvere i conflitti che ivi sorgono, favorendo la pacificazione sociale senza necessità di giurisdizione di parte delle controversie? Tale interrogatorio sarà analizzato attraverso le voci che ne comporranno lo sviluppo.

In questo modo, l'obiettivo di questo articolo è dimostrare come utilizzare un meccanismo alternativo di risoluzione delle controversie diverso dalla giurisdizione statale e costruire un ambiente più pacifico. Favorire così la nascita di una nuova cultura non più incentrata sul contenzioso, ma sul dialogo e la consensualità nei rapporti corporativi.

L'attualità della presente ricerca sarà verificata una volta inserita in una società globalizzata e capitalista, la conservazione e il buon andamento delle imprese è di fondamentale importanza per lo scenario economico. In conclusione, viene presentata la mediazione, che porta sicurezza e stabilizzazione alle imprese, RC: 122307

Disponibile in: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/legge/gestione-aziendale>



contribuendo alla costruzione, allo sviluppo e al rafforzamento del business, attraverso l'uso delle sue tecniche.

Detto questo e pensando a un modo per risolvere le continue controversie all'interno dell'ambiente aziendale, si è ricercata la mediazione come metodo alternativo di risoluzione delle controversie, dato che questa forma di risoluzione dei conflitti ha, tra l'altro, la pacificazione sociale come obiettivo principale, da cui il motivo della giustificazione di questo piccolo studio nell'ambito dell'attività. Oltre a questo aspetto è stato utilizzato il metodo della ricerca bibliografica, durante la quale è stata effettuata un'analisi basata sulla lettura di dottrine, periodici, articoli scientifici, siti web e notizie pubblicate sui media al fine di verificare le posizioni relative al tema, approfondire gli studi e fornendo le basi per il lavoro.

## 2. CONFLITTO

Morais; Spengler (2012) definisce la parola conflitto come:

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.

Allo stesso modo, Vasconcelos (2018) afferma che il conflitto non è qualcosa che dovrebbe essere visto negativamente. Una relazione interpersonale pienamente consensuale è impossibile. Ogni persona è dotata di un'originalità unica, di esperienze e circostanze esistenziali molto personali. Non importa quanta affinità e affetto ci sia in una data relazione interpersonale, qualche dissenso, qualche conflitto sarà presente.

RC: 122307

Disponibile in: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/legge/gestione-aziendale>



Pertanto, si deduce che il conflitto è presente in tutti i settori della società in cui ci sono persone, in quanto è qualcosa di inerente agli esseri umani.

## 2.1 CONFLITTI NEI RAPPORTI COMMERCIALI

I conflitti intra-organizzativi sono quelle situazioni conflittuali all'interno dell'azienda, come risorse umane, azionisti, problemi di azionisti e società, problemi di partner, situazioni tra amministratori e dipendenti, tutte perfettamente coperte dalla mediazione intra-aziendale, avendo un importante meccanismo di risoluzione dei conflitti commerciali (SCHMITT; LOPES 2017).

In mezzo ai conflitti nell'ambiente imprenditoriale, derivanti dai rapporti commerciali in cui l'organizzazione è inserita, il dialogo e la mediazione sono necessari affinché essa continui ad esercitare il suo scopo sociale e produttivo, oltre, ovviamente, a sostenere il ripristino e riorganizzazione operativa. In questo contesto, la cultura giuridica permane tra gli autori dei conflitti, così la mediazione emerge come un metodo auto-compositivo, che mira a costruire il miglior risultato (AGUIAR, 2020).

Burbridge (2012) sottolinea:

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).

Sulla stessa linea di pensiero, Burbridge (2012), continua l'autore sottolineando che un'azienda non è un'organizzazione democratica. Il suo obiettivo è cercare il miglior risultato, che di solito è una combinazione di profitto in bilancio e crescita, puntando al profitto futuro.

RC: 122307

Disponibile in: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/legge/gestione-aziendale>



Internamente, possono verificarsi conflitti tra dipendenti, tra reparti, management e dipendenti. Esternamente, come altrove detto, con fornitori, consumatori o con la concorrenza stessa, che può portare alla pratica della mediazione.

A questo proposito Oliveira (2021) sottolinea quanto segue:

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).

Inoltre, nei conflitti d'affari, la mediazione può essere molto utile, in quanto garantisce il raggiungimento di soluzioni eseguibili e, allo stesso tempo, rapide. Un'altra interessante facilitazione per i conflitti d'affari è l'efficacia dell'oralità, che facilita il mantenimento dei rapporti d'affari, poiché consente di elaborare una soluzione adeguata ad entrambe le parti da loro create, senza l'usura derivante dalla giudizialità dei conflitti o dall'imposizione di soluzione da parte di una terza parte, ovvero il giudice (TEIXEIRA, 2020).

In questo contesto, è importante evidenziare la partitura di Leite; Pereira (2017) sulla comprensione del conflitto all'interno delle aziende:

RC: 122307

Disponibile in: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/legge/gestione-aziendale>



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).

Si può vedere, quindi, che le complessità delle interrelazioni derivano essenzialmente dal fattore tempo e dalla convivenza tra individui. Nell'ambiente aziendale, come accennato altrove, possono sorgere conflitti tra due manager, tra partner, tra due aziende partner, tra due reparti della stessa azienda (interdipartimentale) o tra l'azienda e i suoi clienti (interrelazionale) oltre ai conflitti tra dipendenti e consumatori. In tal modo, la mediazione appare come una modalità alternativa di risoluzione dei conflitti, il cui obiettivo principale è quello di instaurare un rapporto continuativo, oltre a consentire alle parti stesse di raggiungere un accordo per la soluzione del problema instaurato nel contesto aziendale con lo scopo di raggiungere la pacificazione sociale dell'accordo loro portato.

### **3. ASPETTI GENERALI DELLA MEDIAZIONE**

Luchiani (2012), appunto, concettualizza la mediazione come un'attività svolta da una terza persona, che, scelta o accettata dagli interessati, li ascolta e li guida al fine di consentire loro, in modo consensuale, di prevenire o risolvere conflitti. Permette di arrivare alla fonte del conflitto, attraverso tecniche specifiche.

L'istituto di mediazione è regolato dalla Legge 13.140 del 2015 e dal Codice di procedura civile brasiliano (CPC), sempre del 2015, proprio all'articolo 3, § 3, che prevede che: "la conciliazione, la mediazione e le altre modalità di risoluzione consensuale dei conflitti dovrebbero essere incoraggiate da giudici, avvocati, pubblici difensori e membri del Pubblico Ministero, anche nel corso del processo

RC: 122307

Disponibile in: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/legge/gestione-aziendale>



giudiziario” (BRASIL, 2015). È incluso nel suddetto articolo che tutti i professionisti che sono in qualche modo coinvolti nella promozione della giustizia. Tuttavia, ancor prima dell'entrata in vigore della citata normativa, vale la pena ricordare che nel 2010 la delibera n. 125/2010 del Consiglio Nazionale di Giustizia brasiliano - CNJ (2010), che ha stabilito la Politica Giudiziaria Nazionale per l'Adeguato Trattamento dei Conflitti di Interessi, disciplinando la mediazione e la conciliazione come forme alternative di risoluzione dei conflitti.

Questa stessa risoluzione evidenzia la necessità di cercare il consolidamento di una politica pubblica permanente per determinare la creazione di nuclei permanenti di metodi consensuali di risoluzione dei conflitti. Tuttavia, nel 2020, la delibera 125/2010 è stata modificata dalla delibera 326/2020, pubblicata anche dalla CNJ, e tra le sue modifiche, l'articolo 6, punto X, che crea il Sistema di mediazione e conciliazione digitale, è la tecnologia che rivoluziona le modalità di risoluzione dei conflitti. Si vedano le disposizioni del citato articolo art. 6°, 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).

Alla luce di quanto sopra, si deduce da tale stralcio che l'obiettivo è proprio quello di promuovere l'adeguatezza e la prosecuzione dei servizi di mediazione, nonché la conciliazione con i media digitali, agevolando il lavoro delle istanze già in corso. Si dimostra, quindi, che la mediazione è già una realtà e può benissimo essere utilizzata in ambito aziendale per la risoluzione delle controversie che ivi sorgono.

Pertanto, attualmente c'è una priorità nel CPC 2015 per incoraggiare mezzi consensuali di risoluzione dei conflitti, quindi le aziende che adottano la valorizzazione di questi metodi consensuali di risoluzione dei conflitti vinceranno perché oltre a promuovere il dialogo nell'ambiente aziendale, calmeranno anche le

RC: 122307

Disponibile in: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/legge/gestione-aziendale>





persone relazioni contenziose che sorgono durante l'esistenza dell'organizzazione (BRASIL, 2015).

L'istituto di mediazione ha un ruolo fondamentale in diversi rami del diritto, in ambito aziendale costituisce un importante strumento di gestione dei conflitti che non si limita alle controversie tra partner, ma anche nei conflitti interni all'organizzazione aziendale e nei contenziosi con clienti e fornitori (SCHMITT; LOPES 2017).

Discutendo questo metodo alternativo di risoluzione dei conflitti, Silva (2019) insegna:

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 pessoais, os comportamentos cooperativos, envolvendo todos os atores internos na busca dos objetivos organizacionais. Fora da empresa, a mediação é utilizada para lidar com conflitos envolvendo a empresa e seus clientes, ou entre ela e outras empresas com as quais mantenha relações comerciais.

Yres (2016) sostiene che:

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.

RC: 122307

Disponibile in: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/legge/gestione-aziendale>



La mediazione si occupa di persone che hanno una propria visione dell'oggetto della controversia. Così gli imprenditori, nel difendere le proprie posizioni, espongono aspetti che emergono nel conflitto che stanno affrontando, creando un rapporto personale, parziale, limitante e in alcun modo privo di limitazioni. È estremamente importante delimitare tutte le questioni soggettive, non nel senso di separarle dalla negoziazione per facilitare l'accordo, ma piuttosto per incoraggiare l'identificazione del conflitto tra le parti, offrendo un nuovo modo per risolvere questo disaccordo (LOPES, 2016).

Sarà oggetto di mediazione ogni transazione legale che non comporti sanzioni penali e che non violi la morale ed i buoni costumi. Il campo di applicazione può coprire controversie commerciali, aziendali, civili, familiari, di lavoro e internazionali. Comprende un campo di applicazione molto ampio, il che lo rende estremamente versatile. Viene spesso utilizzato solo nei conflitti con individui, tuttavia, con il suo successo, è diventato più popolare nelle aree degli affari e poi del lavoro, affermandosi nel sistema giudiziario nordamericano (MINGHINI; LIGERO, 2010).

Infine, la mediazione è un meccanismo di risoluzione dei conflitti, in cui un terzo imparziale e dotato di adeguata formazione facilita la comunicazione tra le parti, senza proporre o suggerire nel merito, consentendo un dialogo partecipativo, efficace e pacifico, consentendo la costruzione di una soluzione soddisfacente da parte del parti stesse. Questo metodo di risoluzione dei conflitti permette, attraverso le proprie tecniche, utilizzate dal mediatore, di identificare il conflitto reale vissuto, le sue possibili soluzioni. In questo modo si può affermare che tra le forme alternative di risoluzione dei conflitti, la mediazione può essere considerata quella più dotata di umanità e razionalità, poiché si basa sul dialogo tra i soggetti coinvolti e su vari principi come la buona fede (SALES; CHAVES, 2014).



## 4. MEDIAZIONE COMMERCIALE

L'istituto di mediazione ha un ruolo fondamentale in diversi rami del diritto, in ambito aziendale costituisce un importante strumento di gestione dei conflitti che non si limita alle controversie tra partner, ma anche nei conflitti interni all'organizzazione aziendale e nei contenziosi con clienti e Fornitori. La mediazione si occupa di persone che hanno una propria visione dell'oggetto della controversia. Così, gli imprenditori, nel difendere le proprie posizioni, espongono aspetti che emergono nel conflitto che stanno affrontando, creando un personale, parziale, limitante e senza limitazioni in alcun modo (LOPES, COUTINHO 2016).

La diffusione della mediazione nell'ambiente aziendale comporta necessariamente la percezione da parte dell'imprenditore o dell'amministratore che il conflitto possa causare perdite incalcolabili e che il ricorso alla mediazione tenda a rendere l'impresa più produttiva (LEITE; PEREIRA, 2017).

Per questi autori, il grande vantaggio della mediazione nell'ambiente aziendale è che essa (mediazione) può sviluppare una strategia per rendere l'azienda più efficiente e competitiva sul mercato, oltre a migliorare la motivazione personale e aumentare la produttività dei team di lavoro, migliorando qualità della comunicazione con gli interlocutori interni ed esterni e del rapporto con clienti, fornitori, dipendenti e media. Rendere le persone impegnate nei risultati dell'organizzazione, sulla base dello sviluppo del senso di appartenenza e della creazione di valori sostenibili per l'azienda, il management e gli azionisti o partner. La mediazione d'impresa può essere utilizzata come strumento di coordinamento di dialoghi produttivi, contribuendo a discriminare la relazione affettiva dalla relazione d'affari (LEITE; PEREIRA, 2017).

La mediazione d'impresa, di fronte allo scenario competitivo in cui versano le imprese, si rivela un'opzione soddisfacente per la durata e l'usura derivanti da contenziosi, che mettono quasi sempre a rischio obiettivi aziendali, come il profitto.

RC: 122307

Disponibile in: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/legge/gestione-aziendale>



Spesso, i conflitti nell'ambiente aziendale sono causati da problemi che potrebbero essere risolti con una semplice conversazione. Da qui il vantaggio della mediazione d'impresa, che unisce le parti, promuovendo il dialogo, facendo loro cercare soluzioni ai loro dilemmi (SILVA, 2019).

Poiché è considerato un metodo più rapido rispetto al procedimento giudiziario, ha grandi possibilità di successo e viene inserito nel CPC in alternativa alla risoluzione della controversia, la mediazione è stata sempre più studiata e applicata in tutti gli scenari del rapporto giuridico quindi, è stato utilizzato anche nello scenario aziendale (MIGUEL, 2019).

Brandão (2019) aggiunge:

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 mediazione d'impresa ha l'obiettivo e la finalità di consentire di combattere i ritardi, le difficoltà di accesso alla giustizia, consentendo alla società di essere consapevole dei benefici della composizione stragiudiziale, che andrà a vantaggio sia della Magistratura, con la riduzione dei costi per processo, sia della persona, che avrà una fornitura di servizi più consensuale, rapida ed efficace e consentirà l'armonia tra le parti (LOPES, 2016).

RC: 122307

Disponibile in: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/legge/gestione-aziendale>



La mediazione in ambito imprenditoriale è molto avanzata negli ultimi anni in Brasile, dalla Delibera CNPJ 125/2010, CPC (Legge n. nello scenario brasiliano (BRASIL, 2015). Prova dell'interesse per la mediazione nel diritto commerciale sono i vari accordi firmati tra enti e organizzazioni statali, come CNJ e Fiesp e la Corte di giustizia di Rio de Janeiro e concessionari, sia che svolgono sforzi congiunti o mediazione giudiziaria (GONÇALVES, 2019).

La mediazione è un processo di autocomposizione volontaria, in cui le parti lavorano insieme e in modo cooperativo, per trovare da sole la soluzione che meglio soddisfa i loro interessi nel conflitto, favorendo il Principio dell'empowerment in entrambi e consentendo loro di agire in un modo che possa in futuro risolvere i loro problemi senza dover ricorrere all'aiuto di terzi. È considerato un processo, in quanto consegue ad atti compiuti con regole e principi, che sottolineano la volontarietà delle parti, non può essere svolto sotto costrizione e può essere svolto sia in ambito giudiziario che privato da centri o camere (stragiudiziali) (LOURENÇO; SILVA, 2018).

A differenza dei procedimenti giudiziari, che richiedono una maggiore formalità nella loro condotta, la mediazione d'impresa si basa sull'obiettività del dialogo strutturato come meccanismo di lavoro. In questo metodo, la conversazione consente a ciascuna delle persone coinvolte di esprimere il proprio punto di vista, comprendere il punto di vista dell'altro e considerare attentamente tutte le alternative esistenti. Poiché il mediatore monitora costantemente il processo, è in grado di gestire il dialogo, in modo che la conversazione sia costruttiva.

La mediazione come mezzo per un'adeguata risoluzione dei conflitti può aggiungere valori, in quanto cerca l'impegno dell'azienda per lo sviluppo, nonché un'istituzione generatrice di profitto, che valorizzi ugualmente la qualità delle relazioni umane che supportano il lavoro e supportano l'esistenza e il mantenimento dell'organizzazione aziendale. L'istituto di mediazione può essere utilizzato come strumento di coordinamento di dialoghi produttivi, contribuendo a

RC: 122307

Disponibile in: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/legge/gestione-aziendale>



discriminare la relazione affettiva dalla relazione d'affari. Oltre a cercare di stimolare la riunione e l'apprezzamento dei legami, portando rispetto reciproco, aiutato da un terzo imparziale (LEITE; PEREIRA 2017).

In Germania, la mediazione è sempre più utilizzata per risolvere le controversie a livello aziendale. La mediazione, in questi casi, può aiutare a preservare, o addirittura rafforzare, i rapporti tra le parti in controversia, cosa che normalmente non avviene quando si verificano controversie giudiziarie (XAVIER, 2014).

Per concludere questo argomento, è interessante portare una riflessione sulla mediazione d'impresa, reperibile sul sito Advocacia (2021), ma l'autore è sconosciuto, il titolo è, *mediação empresarial: entenda o que é e qual a sua importância*. Questa riflessione suggerisce che:

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.

In questo modo, alla Magistratura si aggiungono metodi alternativi di risoluzione dei conflitti per risolvere i conflitti, senza togliere alla Magistratura la sua essenza principale, vale a dire il diritto al caso concreto.

## **5. I VANTAGGI DELL'UTILIZZO DELLA MEDIAZIONE NELLE RELAZIONI COMMERCIALI**

L'istituto di mediazione presenta numerosi vantaggi come metodo di risoluzione dei conflitti in termini pratici relazionali e personali, riducendo i costi inerenti alla risoluzione dei conflitti, riducendo il tempo medio di risoluzione dei conflitti,

RC: 122307

Disponibile in: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/legge/gestione-aziendale>



consentendo la risoluzione del conflitto man mano che viene affrontato in modo approfondito e secondo i criteri valutati dalle parti e non secondo i criteri stabiliti esternamente, riduce il disagio emotivo in quanto consente la comunicazione tra le parti, con la possibilità di mantenere il rapporto commerciale e di affari (LOPES; COUTINHO, 2016).

Petersen (2020) cita cinque vantaggi nell'adottare la mediazione aziendale per risolvere i conflitti, che sono:

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) evidenzia i vantaggi ottenuti con il ricorso alla mediazione per la risoluzione delle controversie:

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)

RC: 122307

Disponibile in: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/legge/gestione-aziendale>



Nella stessa linea di pensiero, Silva (2020, p. 52) porta come vantaggi della mediazione: 1) l'accesso alla giustizia; 2) sollievo dalla Magistratura; 3) rapidità e riduzione dei costi; 4) superamento della logica vittoria-sconfitta; 5) autonomia, responsabilizzazione e valorizzazione delle parti; facilitazione del dialogo e ripristino della comunicazione.

Sempre sui vantaggi della mediazione e nella stessa direzione del ragionamento, Bernardes (2018) elenca accuratamente i seguenti vantaggi della mediazione d'impresa:

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

RC: 122307

Disponibile in: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/legge/gestione-aziendale>





In termini generali, la mediazione d'impresa offre opportunità alle istituzioni che ne fanno uso per gestire internamente e prevenire i propri conflitti. Aderendo a mezzi alternativi di risoluzione dei conflitti, come la mediazione aziendale, le aziende possono evitare gravi perdite, dato che l'uso di questo metodo consensuale di conflitto aiuta a guidare l'organizzazione aziendale verso modalità più produttive.

## 6. CONCLUSIONE

Ciò premesso, vale la pena tornare qui, alla fine di questa ricerca, alla domanda guida che ha permeato questo articolo: come inserire l'istituto di mediazione nel contesto aziendale per risolvere i conflitti che vi sorgono, favorendo la pacificazione sociale senza necessità di giudizialità di parte delle controversie? Risulta, quindi, che l'articolo ora esposto, mirasse ad analizzare e dimostrare la possibilità di attuazione dell'istituto della mediazione nell'ambiente aziendale al fine di fornire al lettore una nuova visione del trattamento dei conflitti nell'ambito delle relazioni d'affari, evidenziando la principali vantaggi della mediazione: 1) accesso alla giustizia; 2) sollievo dalla Magistratura; 3) rapidità e riduzione dei costi; 4) superamento della logica vittoria-sconfitta; 5) autonomia, responsabilizzazione e valorizzazione delle parti; facilitazione del dialogo e ripristino della comunicazione (SILVA, 2020, p. 52).

Oltre ai vantaggi citati altrove, Bernardes (2018) porta altre considerazioni sull'argomento: 1- La procedura di mediazione non contiene risorse. Pertanto, l'accordo prodotto non è impugnabile e, di conseguenza, diventa immediatamente esecutivo, restando per le parti la possibilità di ricorrere all'arbitrato o anche all'iter giudiziario. 2 – La mediazione non sempre risolve il conflitto, ma ristabilisce il dialogo e consente l'individuazione dei punti controversi. 3 – Trattandosi di un procedimento volontario, non contraddittorio e con un'intensa collaborazione delle parti, le possibilità di mantenimento dei rapporti commerciali sono notevolmente aumentate. 4 – Nella mediazione si crea un ambiente in cui le parti stesse

RC: 122307

Disponibile in: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/legge/gestione-aziendale>



riprendono la gestione dei loro conflitti e, attraverso un processo costruttivo cooperativo, decidano una soluzione. Non c'è spazio per risultati inattesi, per decisioni a sorpresa che non implicano risultati reciproci (articolo 165, §3<sup>o</sup> CPC).

Lo stesso autore segue affermando che: 5 - La riservatezza è il principio informatore della mediazione (CPC/2015, art. 166, §1<sup>o</sup> e L. 13.140/2015, artt. 2<sup>o</sup>, VII; 14; 3<sup>o</sup> caputs e §1), caratteristica che, in un rapporto di affari, può essere molto significativo, in quanto può evitare, ad esempio, l'esposizione sociale di una situazione di crisi e influenzare negativamente i rapporti commerciali dell'azienda, oltre a minimizzare i rischi per l'immagine. 6 – Il processo cooperativo di mediazione, incentrato su situazioni problematiche reali, consente ai soggetti coinvolti di creare soluzioni diverse, più adeguate alla situazione problematica e di identificare con maggiore plausibilità i rischi connessi. 7 – Gli esempi di successo della mediazione internazionale, che in molti paesi è stata la via principale per risolvere le controversie – La mediazione consente una rapida risoluzione delle controversie.

Si è visto che questo metodo consensuale dei conflitti, se applicato in ambito aziendale, può aiutare ad evitare la controversia in quanto trattata in modo approfondito e secondo criteri valutati dalle parti e non secondo criteri stabiliti esternamente, riduce esaurimento emotivo, in quanto consente la comunicazione tra le parti, con la possibilità di mantenere il rapporto commerciale e di affari.

È stato dimostrato che le modalità alternative di risoluzione dei conflitti, nel caso di specie la mediazione, non giungono a screditare la giustizia dello Stato, ma si affiancano alla Magistratura per contribuire insieme all'agilità della fornitura di protezione giudiziaria, poiché la Magistratura è sovraccarica di processi.

In questo modo si può dedurre che la mediazione all'interno dell'organizzazione può prevedere una diversificazione al fine di rendere le parti consapevoli

RC: 122307

Disponibile in: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/legge/gestione-aziendale>



dell'importanza del dialogo per la risoluzione dei conflitti e il mantenimento del rapporto esistente tra loro.

Pertanto, la mediazione è un metodo di tale rilevanza che può contribuire molto a risolvere i conflitti esistenti nei rapporti d'affari, siano essi privati o pubblici. Pertanto, quando le società iniziano a utilizzare la misurazione come forma di risoluzione dei conflitti, non c'è dubbio che i vantaggi sono molto più vantaggiosi dell'opzione per il procedimento giudiziario, poiché la mediazione risolve sostanzialmente il conflitto e pacifica i rapporti esistenti mentre la Magistratura risolve la controversia, ma, nella maggior parte dei casi, non il conflitto stesso. Inoltre, è stato succintamente dimostrato che la mediazione è uno strumento agile ed efficace per esercitare i diritti, costituendo una pratica di cittadinanza responsabile ed efficiente.

Alla luce di quanto sopra, si può concludere che la mediazione è una modalità alternativa consensuale e non contraddittoria in cui un terzo imparziale, cioè il mediatore, privo di potere decisionale, ma con la missione fondamentale e imparziale di facilitare il parti a costruire insieme un accordo al fine di risolvere la controversia da loro portata. Di norma viene utilizzato nei conflitti che riguardano relazioni in corso, come questioni familiari, diritti di proprietà disponibili, alimenti, affidamento, divorzio, diritto societario, insomma si adatta praticamente a tutti i rami del diritto, poiché lo scopo principale è la ricerca della pace sociale.

## RIFERIMENTI

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.

RC: 122307

Disponibile in: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/legge/gestione-aziendale>



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-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 N° 326, de 28 de julho de 2020, do **Conselho Nacional de Justiça**. Disponível em:

RC: 122307

Disponibile in: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/legge/gestione-aziendale>



<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.

RC: 122307

Disponibile in: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/legge/gestione-aziendale>



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.

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.

RC: 122307

Disponibile in: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/legge/gestione-aziendale>



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](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.

RC: 122307

Disponibile in: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/legge/gestione-aziendale>



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%A2mbi+to+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%A2mbi+to+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.

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.

RC: 122307

Disponibile in: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/legge/gestione-aziendale>





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 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>. 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.

Inviato: Ottobre 2021.

Approvato: Aprile 2022.

RC: 122307

Disponibile in: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/legge/gestione-aziendale>