



## KONFLIKTMEDIATION IN DER UNTERNEHMENSFÜHRUNG

### ORIGINALER ARTIKEL

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

VIEIRA, Eunides Mendes. **Konfliktmediation in der Unternehmensführung.** Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento. Jahr. 07, Hrsg. 04, Bd. 09, p. 153-172. April 2022. ISSN: 2448-0959, Zuganglink: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/gesetz/unternehmensfuehrung>

### ZUSAMMENFASSUNG

Das menschliche Zusammenleben ist seit Anbeginn der Menschheit von Konflikten unterschiedlichster Art geprägt. Im geschäftlichen Umfeld ist das nicht anders, da gibt es auch Konflikte. Auf organisatorischer Ebene müssen sich Manager zusätzlich zu den Herausforderungen, Teams zu leiten und zu leiten, um positive Ergebnisse zu erzielen, den Kontroversen stellen, die in den Arbeitsbeziehungen sowohl intern als auch extern auftreten und in den meisten Fällen notwendig sind, um darauf zurückzugreifen zur juristischen Beilegung von Streitigkeiten. Konfliktmediation stellt sich daher als einvernehmlicher Mechanismus zur Beilegung von Streitigkeiten dar, die in Unternehmen entstehen. Aus diesem Grund hat dieser Artikel das Thema von großer Tragweite aufgegriffen, für das er als Leitfrage als Grundlage dieser Recherche herausgearbeitet hat: Wie kann man das Institut der Mediation in den geschäftlichen Kontext einführen, um die dort

---

<sup>1</sup> Doktorand in Rechtswissenschaften an der UMSA-Universidad Del Museo Social Argentino; Postgraduierter in Zivilrecht und Zivilverfahren von UNISAM – Fakultät Norte Capixaba de São Mateus; Arbeitsrecht und Arbeitsverfahren von UNINTER-Internationales Universitätszentrum; Nachdiplomstudium in Schiedsverfahren, Schlichtung und Mediation an der Fakultät der Region Serrana – FARESE, unterhalten vom Hochschulinstitut für Região Serrana Ltda; Aufbaustudium in Portugiesisch an der Fakultät für Naturwissenschaften und Literatur Plínio Augusto do Amaral; Abschluss in Rechtswissenschaften von der UNESC - Espírito Santo Universitätszentrum; Abschluss in Sozialwissenschaften - Vollständiger Abschluss in Geschichte und Geographie von der UESC-State University of Santa Cruz. ORCID: 0000-0002-9547-7746.

RC: 122312

Verfügbar in:

<https://www.nucleodoconhecimento.com.br/gesetz/unternehmensfuehrung>



auftretenden Konflikte zu lösen und soziale zu fördern Befriedung ohne die Notwendigkeit, einen Teil der Streitigkeiten zu justizialisieren? Um diese Frage zu beantworten, soll dieser Artikel zeigen, wie man einen alternativen Streitbeilegungsmechanismus außerhalb der staatlichen Gerichtsbarkeit nutzt und ein friedliches Umfeld schafft. Auf diese Weise konzentrierte sich die Förderung der Geburt einer neuen Kultur nicht mehr auf Rechtsstreitigkeiten, sondern auf Dialog und Konsens in korporatistischen Beziehungen. Für die Entwicklung dieser Studie wurde die bibliografische Recherche als Methodik übernommen, einschließlich Artikel, Lehren, Internetseiten, kurz, Reflexionen anderer Autoren mit mehreren Veröffentlichungen zum behandelten Thema, aber alle mit unterschiedlichen Ansichten, aber mit ähnlichen Zielen. Abschließend wurden kurz die Bedeutung und Vorteile der Mediation im Geschäftsumfeld sowie ihre wichtigsten und relevanten Aspekte in Bezug auf Mediation und Konflikte innerhalb des Unternehmens sowie in der Gesellschaft im Allgemeinen aufgezeigt.

Schlüsselwörter: Mediation, Konflikte, Management, Wirtschaft.

## **1. EINLEITUNG**

Contemporaneity zeigt, dass die Gesellschaft von den Idealen der Wettbewerbsfähigkeit und des Individualismus geleitet wird und auf diese Weise kriegerische Prozesse zwischen Mitgliedern derselben Gruppe auslöst, sei es Familie, Unternehmen, jede soziale Einheit, von Verbänden, Gesellschaften, politischen Institutionen und vielen anderen (SPENGLER, 2016). Als Folge davon nimmt die Zahl der Rechtsstreitigkeiten und Gerichtsverfahren tendenziell zu, was die Verwirklichung und Umsetzung einer Politik erfordert, die darauf abzielt, die Meinungsverschiedenheiten zu verringern, die nicht nur zwischen diesen Gruppen, sondern in der Gesellschaft im Allgemeinen entstehen, schließlich sind Konflikte von wesentlicher Bedeutung Das gesellschaftliche Leben muss heute berücksichtigt werden, dass zwischenmenschliche Beziehungen antagonistisch

RC: 122312

Verfügbar in:

<https://www.nucleodoconhecimento.com.br/gesetz/unternehmensfuehrung>



und gleichzeitig komplementär sind, die Welt zunehmend globalisiert und vernetzt wird, Konflikte also meist komplexer werden als früher (SPENGLER, 2016).

Ausgehend von dieser Annahme hat der vorliegende Artikel die Prämisse, den Leser über den Einsatz von Mediation und deren Nützlichkeit in Angelegenheiten der Konfliktlösung im geschäftlichen Umfeld zu informieren. Ziel ist es, die Vorteile des Einsatzes in Unternehmen aufzuzeigen und kurze Überlegungen zum Einsatz dieses Instituts als alternative Möglichkeit der Streitbeilegung im Rahmen von Geschäftsbeziehungen anzustellen. Das Thema ist heute von herausragender Bedeutung, zumal die Justiz aufgrund der großen Explosion von Prozessen, die die oben genannte Macht überlasten, nicht in der Lage ist, schnell auf die Anforderungen der Gesellschaft zu reagieren.

In Brasilien ist das Gerichtsverfahren traditionell der gewählte Weg zur Lösung von Konflikten, die die brasilianische Gesellschaft betreffen. Es gibt also eine Urteilskultur, die festlegt, dass ein Konflikt nur durch ein von der zuständigen Justizbehörde ergangenes Urteil wirksam gelöst werden kann (SILLMANN; NOGUEIRA 2019). Es ist ein kulturelles Problem für das brasilianische Volk, zur Lösung seiner Konflikte Rechtsschutz in Anspruch zu nehmen, dies ist öffentlich und berüchtigt. Auf diesem Weg verspricht das Mediationsinstitut eine sinnvolle und notwendige Rolle im Wirtschaftsbereich zu erfüllen. Daher wurde eine Leitfrage aufgeworfen: Wie kann das Mediationsinstitut in den Geschäftskontext eingeführt werden, um die dort auftretenden Konflikte zu lösen und die soziale Befriedung zu fördern, ohne dass ein Teil der Streitigkeiten gerichtlich geregelt werden muss? Eine solche Befragung wird anhand der Elemente analysiert, aus denen sich ihre Entwicklung zusammensetzt.

Auf diese Weise ist es das Ziel dieses Artikels, aufzuzeigen, wie man einen alternativen Streitbeilegungsmechanismus nutzt, der sich von der staatlichen Gerichtsbarkeit unterscheidet, und ein friedliches Umfeld schafft. Auf diese Weise konzentrierte sich die Förderung der Geburt einer neuen Kultur nicht mehr auf

RC: 122312

Verfügbar in:

<https://www.nucleodoconhecimento.com.br/gesetz/unternehmensfuehrung>



Rechtsstreitigkeiten, sondern auf Dialog und Konsens in korporatistischen Beziehungen.

Die Relevanz der vorliegenden Forschung wird verifiziert, sobald sie in eine globalisierte und kapitalistische Gesellschaft eingefügt wird, in der die Erhaltung und der gute Fortschritt der Unternehmen für das wirtschaftliche Szenario von größter Bedeutung sind. Abschließend wird die Mediation vorgestellt, die Unternehmen Sicherheit und Stabilisierung bringt und durch den Einsatz ihrer Techniken zum Aufbau, zur Entwicklung und Stärkung von Unternehmen beiträgt.

Nachdem dies gesagt und über einen Weg zur Beilegung der ständigen Streitigkeiten im Geschäftsumfeld nachgedacht wurde, wurde die Mediation als alternative Methode der Streitbeilegung gesucht, da diese Form der Konfliktlösung unter anderem die soziale Befriedung als Hauptziel hat, daher die Grund für die Rechtfertigung dieser kleinen Studie im Business Scope. Zusätzlich zu diesem Aspekt wurde die bibliografische Forschungsmethode verwendet, bei der eine Analyse auf der Grundlage der Lektüre von Lehren, Zeitschriften, wissenschaftlichen Artikeln, Websites und in den Medien veröffentlichten Nachrichten durchgeführt wurde, um die relativen Positionen zum Thema zu überprüfen und die Studien zu vertiefen und die Grundlage für die Arbeit zu schaffen.

## **2. KONFLIKT**

Morais; Spengler (2012) definiert das Wort Konflikt wie folgt:

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

RC: 122312

Verfügbar in:

<https://www.nucleodoconhecimento.com.br/gesetz/unternehmensfuehrung>



confrontantes sejam dinâmicas, contendo em si próprias o sentido da ação, reagindo umas sobre as outras.

In gleicher Weise sagt Vasconcelos (2018), dass Konflikte nicht negativ gesehen werden sollten. Eine vollständig einvernehmliche zwischenmenschliche Beziehung ist unmöglich. Jeder Mensch ist mit einer einzigartigen Originalität ausgestattet, mit ganz persönlichen existentiellen Erfahrungen und Lebensumständen. Ganz gleich, wie viel Affinität und Zuneigung in einer bestimmten zwischenmenschlichen Beziehung vorhanden sind, einige Meinungsverschiedenheiten, einige Konflikte werden vorhanden sein.

Daraus wird gefolgert, dass Konflikte in allen Bereichen der Gesellschaft vorhanden sind, in denen es Menschen gibt, da sie den Menschen innewohnen.

## **2.1 KONFLIKTE IN GESCHÄFTSBEZIEHUNGEN**

Innerbetriebliche Konflikte sind jene Konfliktsituationen innerhalb des Unternehmens, wie z. B. Personal, Gesellschafter, Aktionärs und Unternehmensangelegenheiten, Partner Angelegenheiten, Situationen zwischen Administratoren und Mitarbeitern, die alle perfekt durch innerbetriebliche Mediation abgedeckt werden und einen wichtigen Mechanismus für haben Lösung geschäftlicher Konflikte (SCHMITT; LOPES 2017).

Inmitten von Konflikten im geschäftlichen Umfeld, die sich aus den Geschäftsbeziehungen ergeben, in die die Organisation eingefügt ist, sind Dialog und Vermittlung notwendig, damit sie ihren sozialen und produktiven Zweck weiterhin erfüllen und darüber hinaus natürlich den Wiederaufbau unterstützen und unterstützen kann operative Reorganisation. In diesem Zusammenhang durchdringt die Rechtskultur die Urheber von Konflikten, so dass sich die Mediation als eine Methode der Selbstgestaltung herausstellt, die darauf abzielt, das beste Ergebnis zu erzielen (AGUIAR, 2020).

RC: 122312

Verfügbar in:

<https://www.nucleodoconhecimento.com.br/gesetz/unternehmensfuehrung>



Burbridge (2012) weist darauf hin:

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).

Burbridge (2012) setzt den gleichen Gedankengang fort und weist darauf hin, dass ein Unternehmen keine demokratische Organisation ist. Sein Ziel ist es, das beste Ergebnis zu erzielen, das normalerweise eine Kombination aus Gewinn in der Bilanz und Wachstum ist, mit dem Ziel, zukünftige Gewinne zu erzielen.

Intern kann es zu Konflikten zwischen Mitarbeitern, zwischen Abteilungen, Management und Mitarbeitern kommen. Extern, wie an anderer Stelle erwähnt, mit Lieferanten, Verbrauchern oder mit der Konkurrenz selbst, was zu einer Mediationspraxis führen kann.

Zu diesem Thema weist Oliveira (2021) auf Folgendes hin:

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

RC: 122312

Verfügbar in:

<https://www.nucleodoconhecimento.com.br/gesetz/unternehmensfuehrung>



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).

Darüber hinaus kann Mediation in geschäftlichen Konflikten sehr hilfreich sein, da sie das Erreichen umsetzbarer und gleichzeitig schneller Lösungen garantiert. Eine weitere interessante Erleichterung für geschäftliche Konflikte ist die Wirksamkeit der Mündlichkeit, die die Aufrechterhaltung von Geschäftsbeziehungen erleichtert, da sie die Ausarbeitung einer für beide Parteien adäquaten Lösung ermöglicht, ohne dass der Verschleiß durch die Rechtsprechung von Konflikten oder deren Auferlegung entsteht Lösung durch einen Dritten, d. h. den Richter (TEIXEIRA, 2020).

In diesem Zusammenhang ist es wichtig, Partitur hervorzuheben von Leite; Pereira (2017) zum Konfliktverständnis in Unternehmen:

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).

Es zeigt sich also, dass sich die Komplexität von Zusammenhängen im Wesentlichen aus dem Zeitfaktor und dem Zusammenleben der Individuen ergibt. Im geschäftlichen Umfeld können, wie an anderer Stelle erwähnt, Konflikte zwischen zwei Managern, zwischen Partnern, zwischen zwei Partnerunternehmen, zwischen zwei Abteilungen desselben Unternehmens (abteilungsübergreifend) oder zwischen dem Unternehmen und seinen Kunden (interrelational) entstehen zusätzlich zu Konflikten zwischen Arbeitnehmern und Verbrauchern. Auf diese

RC: 122312

Verfügbar in:

<https://www.nucleodoconhecimento.com.br/gesetz/unternehmensfuehrung>





Weise erscheint die Mediation als alternative Methode der Konfliktlösung, deren Hauptziel darin besteht, eine kontinuierliche Beziehung aufzubauen, zusätzlich dazu, dass die Parteien selbst eine Einigung über die Lösung des im geschäftlichen Kontext mit dem Ziel festgelegten Problems erzielen können. Erzielung einer sozialen Befriedung des Deals, der ihnen gebracht wurde.

### **3. ALLGEMEINE ASPEKTE DER MEDIATION**

Luchiani (2012) konzeptualisiert Mediation genau genommen als eine Tätigkeit, die von einer dritten Person durchgeführt wird, die von den interessierten Parteien ausgewählt oder akzeptiert wird, ihnen zuhört und sie anleitet, um ihnen zu ermöglichen, auf einvernehmliche Weise Konflikte zu verhindern oder zu lösen. Es ermöglicht, durch spezifische Techniken zur Quelle des Konflikts vorzudringen.

Das Institut der Mediation ist im Gesetz 13.140 von 2015 und in der brasilianischen Zivilprozessordnung (CPC), ebenfalls von 2015, genau in Artikel 3, § 3 geregelt, der Folgendes vorsieht: "Schlichtung, Mediation und andere Methoden der einvernehmlichen Konfliktlösung sollten gefördert werden durch Richter, Rechtsanwälte, Pflichtverteidiger und Mitglieder des Staatsministeriums, auch im Verlauf des Gerichtsverfahrens" (BRASIL, 2015). In dem oben genannten Artikel sind alle Fachleute enthalten, die irgendwie mit der Förderung der Gerechtigkeit zu tun haben. Es ist jedoch erwähnenswert, dass bereits vor dem Inkrafttreten der oben genannten Rechtsvorschriften im Jahr 2010 die Resolution Nr. 125/2010 des Nationaler Justizrat Brasiliens – CNJ (2010), der die Nationale Justizpolitik für die angemessene Behandlung von Interessenkonflikten festlegte und Mediation und Schlichtung als alternative Formen der Konfliktlösung disziplinierte.

Dieselbe EntschlieÙung unterstreicht die Notwendigkeit, die Konsolidierung einer dauerhaften öffentlichen Politik anzustreben, um die Schaffung dauerhafter Kerne einvernehmlicher Methoden der Konfliktlösung zu bestimmen. Im Jahr 2020 wurde die Resolution 125/2010 jedoch durch die ebenfalls vom CNJ veröffentlichte

RC: 122312

Verfügbar in:

<https://www.nucleodoconhecimento.com.br/gesetz/unternehmensfuehrung>





Resolution 326/2020 geändert, und unter ihren Änderungen, Artikel 6, Punkt X, Schaffung des digitalen Mediations- und Schlichtungssystems, revolutioniert die Technologie die Art und Weise, wie Alternativen zur Konfliktlösung. Siehe die Bestimmungen des vorgenannten Artikels 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).

In Anbetracht des Vorstehenden wird diesem Auszug entnommen, dass das Ziel gerade darin besteht, die Angemessenheit und Fortführung von Mediation Diensten sowie die Schlichtung mit digitalen Medien zu fördern und die Bearbeitung der bereits laufenden Forderungen zu erleichtern. Es zeigt sich also, dass Mediation bereits Realität ist und sehr gut im Unternehmensbereich zur Beilegung von dort auftretenden Streitigkeiten eingesetzt werden kann.

Daher gibt es derzeit eine Priorität im CPC 2015, einvernehmliche Methoden der Konfliktlösung zu fördern, so dass Unternehmen, die die Aufwertung dieser einvernehmlichen Methoden der Konfliktlösung übernehmen, gewinnen werden, weil sie nicht nur den Dialog im Geschäftsumfeld fördern, sondern auch die Menschen beruhigen werden streitige Beziehungen, die während des Bestehens der Organisation entstehen (BRASIL, 2015).

Das Mediationsinstitut spielt in mehreren Rechtsgebieten eine tragende Rolle, in der Wirtschaft stellt es ein wichtiges Instrument der Konfliktbearbeitung dar, das sich nicht nur auf Streitigkeiten zwischen Gesellschaftern beschränkt, sondern auch bei internen Konflikten der Unternehmensorganisation und bei Streitigkeiten mit Kunden und Lieferanten (SCHMITT; LOPES 2017).

RC: 122312

Verfügbar in:

<https://www.nucleodoconhecimento.com.br/gesetz/unternehmensfuehrung>



Bei der Diskussion dieser alternativen Methode der Konfliktlösung lehrt Silva (2019):

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

Yres (2016) behauptet, dass:

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.

Mediation befasst sich mit Menschen, die eine eigene Sicht auf den Streitgegenstand haben. Daher legen Unternehmer bei der Verteidigung ihrer Positionen Aspekte offen, die sich aus dem Konflikt ergeben, mit dem sie konfrontiert sind, und schaffen so eine persönliche, partielle, einschränkende und in keiner Weise einschränkende. Es ist äußerst wichtig, alle subjektiven Probleme abzugrenzen, nicht in dem Sinne, sie von den Verhandlungen zu trennen, um die Vereinbarung zu erleichtern, sondern vielmehr, um die Identifizierung des Konflikts

RC: 122312

Verfügbar in:

<https://www.nucleodoconhecimento.com.br/gesetz/unternehmensfuehrung>



zwischen den Parteien zu fördern und einen neuen Weg zur Lösung dieser Meinungsverschiedenheit anzubieten (LOPES, 2016).

Gegenstand der Mediation ist jedes Rechtsgeschäft, das nicht mit strafrechtlichen Sanktionen verbunden ist und nicht gegen die guten Sitten und Sitten verstößt. Der Anwendungsbereich kann Handels-, Wirtschafts-, Zivil-, Familien-, Arbeits- und internationale Streitigkeiten umfassen. Es umfasst ein sehr großes Einsatzgebiet, was es äußerst vielseitig macht. Es wird oft nur in Konflikten mit Einzelpersonen verwendet, wurde jedoch mit seinem Erfolg im Geschäfts- und dann im Arbeitsbereich immer beliebter und etablierte sich im nordamerikanischen Justizsystem (MINGHINI; LIGERO, 2010).

Schließlich ist die Mediation ein Konfliktlösungsmechanismus, bei dem ein unparteiischer Dritter mit angemessener Ausbildung die Kommunikation zwischen den Parteien erleichtert, ohne Vorschläge oder Vorschläge zur Sache zu unterbreiten, einen partizipativen, effektiven und friedlichen Dialog ermöglicht und den Aufbau einer zufriedenstellenden Lösung durch die ermöglicht Parteien selbst. Diese Methode der Konfliktlösung ermöglicht es, durch ihre eigenen Techniken, die vom Mediator verwendet werden, den wirklich erlebten Konflikt und seine möglichen Lösungen zu identifizieren. Somit kann gesagt werden, dass die Mediation unter den alternativen Formen der Konfliktlösung als die humanste und rationalste angesehen werden kann, da sie auf dem Dialog zwischen den Beteiligten und auf verschiedenen Prinzipien wie Treu und Glauben (SALES; CHAVES, 2014).

#### **4. GESCHÄFTSVERMITTLUNG**

Das Mediationsinstitut spielt in mehreren Rechtsgebieten eine tragende Rolle, im wirtschaftlichen Bereich stellt es ein wichtiges Instrument der Konfliktbearbeitung dar, das sich nicht nur auf Streitigkeiten zwischen Partnern beschränkt, sondern auch bei internen Konflikten der Unternehmensorganisation und bei Streitigkeiten

RC: 122312

Verfügbar in:

<https://www.nucleodoconhecimento.com.br/gesetz/unternehmensfuehrung>



mit Kunden und Anbietern. Mediation befasst sich mit Menschen, die eine eigene Sicht auf den Streitgegenstand haben. Daher decken Unternehmer bei der Verteidigung ihrer Positionen Aspekte auf, die sich aus dem Konflikt ergeben, mit dem sie konfrontiert sind, und schaffen so eine persönliche, partielle, einschränkende und in keiner Weise einschränkende Situation (LOPES, COUTINHO 2016).

Die Verbreitung der Mediation im Geschäftsumfeld beinhaltet zwangsläufig die Wahrnehmung des Unternehmers oder Administrators, dass der Konflikt unkalkulierbare Verluste verursachen kann und dass der Einsatz der Mediation das Unternehmen tendenziell produktiver macht (LEITE; PEREIRA, 2017).

Für diese Autoren besteht der große Vorteil der Mediation im Unternehmensumfeld darin, dass sie (Mediation) eine Strategie entwickeln kann, um das Unternehmen effizienter und wettbewerbsfähiger am Markt zu machen, neben der Verbesserung der persönlichen Motivation und der Steigerung der Produktivität von Arbeitsteams, zu verbessern qualitativ hochwertige Kommunikation mit internen und externen Gesprächspartnern und die Beziehung zu Kunden, Lieferanten, Mitarbeitern und den Medien. Menschen für die Ergebnisse der Organisation zu engagieren, basierend auf der Entwicklung eines Zugehörigkeitsgefühls und nachhaltige Werte für das Unternehmen, das Management und die Aktionäre oder Partner zu schaffen. Wirtschaftsmediation kann als Instrument zur Koordination produktiver Dialoge eingesetzt werden und dabei helfen, die affektive Beziehung von der Geschäftsbeziehung abzugrenzen (LEITE; PEREIRA, 2017).

Die Wirtschaftsmediation erweist sich angesichts der Wettbewerbssituation von Unternehmen als zufriedenstellende Option für die Dauer und den Verschleiß von Gerichtsverfahren, die fast immer Unternehmensziele wie den Gewinn gefährden. Häufig werden Konflikte im Geschäftsumfeld durch Probleme verursacht, die durch bloße Gespräche gelöst werden könnten. Daher der Vorteil der

RC: 122312

Verfügbar in:

<https://www.nucleodoconhecimento.com.br/gesetz/unternehmensfuehrung>



Wirtschaftsmediation, die die Parteien zusammenbringt, den Dialog fördert und sie dazu bringt, selbst nach Lösungen für ihre Dilemmata zu suchen (SILVA, 2019).

Da sie als schnellere Methode als das Gerichtsverfahren gilt, große Erfolgsaussichten hat und als Alternative zur Streitbeilegung in die CPC aufgenommen wurde, wurde die Mediation zunehmend untersucht und in allen Szenarien des Rechtsverkehrs angewendet wurde daher auch im Geschäftsszenario verwendet (MIGUEL, 2019).

Brandão (2019) fügt hinzu:

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 já disposição dos empresários para a aplicação em seus mais variados conflitos (BRANDÃO, 2019).

Die Wirtschaftsmediation hat das Ziel und den Zweck, den Kampf gegen Verzögerungen und Schwierigkeiten beim Zugang zur Justiz zu ermöglichen und es der Gesellschaft zu ermöglichen, sich der Vorteile eines außergerichtlichen Vergleichs bewusst zu werden, was sowohl der Justiz durch die Reduzierung der Kosten pro Verfahren als auch dem Einzelnen zugute kommt die eine einvernehmliche, schnellere und effektivere Leistungserbringung haben und Harmonie zwischen den Parteien ermöglichen (LOPES, 2016).

RC: 122312

Verfügbar in:

<https://www.nucleodoconhecimento.com.br/gesetz/unternehmensfuehrung>



Die Mediation im Wirtschaftsbereich hat sich in den letzten Jahren in Brasilien stark weiterentwickelt, seit der Resolution 125/2010 der CNPJ, CPC (Gesetz Nr. 13.105/2015) und das Mediationsgesetz (Gesetz Nr. 13.140/2015), alle neu im brasilianischen Szenario (BRASIL, 2015). Ein Beweis für das Interesse an Mediation im Wirtschaftsrecht sind die verschiedenen Vereinbarungen, die zwischen staatlichen Stellen und Organisationen wie dem CNJ und Fiesp und dem Gerichtshof von Rio de Janeiro und Konzessionären unterzeichnet wurden, unabhängig davon, ob sie gemeinsame Bemühungen oder gerichtliche Mediationen durchführen (GONÇALVES, 2019).

Mediation ist ein freiwilliger Selbst Gestaltungsprozess, in dem die Parteien gemeinsam und kooperativ für sich selbst die Lösung finden, die ihren Interessen im Konflikt am besten entspricht, das Prinzip der Ermächtigung in beiden begünstigt und sie zum Handeln befähigt einen Weg, der in Zukunft seine Probleme lösen kann, ohne auf die Hilfe Dritter zurückgreifen zu müssen. Sie gilt als Prozess, da ihr Handlungen nach Regeln und Grundsätzen folgen, die die Freiwilligkeit der Parteien betonen, nicht unter Zwang erfolgen können und sowohl im gerichtlichen als auch im privaten Bereich durch Zentren oder Kammern durchgeführt werden können (außergerichtlich) (LOURENÇO; SILVA, 2018).

Im Gegensatz zu Gerichtsverfahren, die eine größere Formalität erfordern, basiert die Wirtschaftsmediation auf der Objektivität des strukturierten Dialogs als Arbeits Mechanismus. Bei dieser Methode ermöglicht das Gespräch jedem Beteiligten, seinen Standpunkt darzulegen, den Standpunkt des anderen zu verstehen und alle vorhandenen Alternativen sorgfältig abzuwägen. Da der Mediator den Prozess ständig überwacht, ist er in der Lage, den Dialog so zu steuern, dass das Gespräch konstruktiv verläuft.

Mediation als Mittel zur angemessenen Konfliktlösung kann Mehrwerte schaffen, da sie das Engagement des Unternehmens für die Entwicklung anstrebt, sowie eine gewinnbringende Institution, die gleichermaßen die Qualität menschlicher

RC: 122312

Verfügbar in:

<https://www.nucleodoconhecimento.com.br/gesetz/unternehmensfuehrung>



Beziehungen schätzt, die sowohl die Arbeit als auch den Bestand und die Aufrechterhaltung unterstützen der Betriebsorganisation. Das Mediationsinstitut kann als Instrument zur Koordination produktiver Dialoge eingesetzt werden und dabei helfen, die affektive Beziehung von der Geschäftsbeziehung abzugrenzen. Zusätzlich zu dem Versuch, die Wiedervereinigung und Wertschätzung von Bindungen anzuregen, bringen sie gegenseitigen Respekt, unterstützt durch einen unparteiischen Dritten (LEITE; PEREIRA 2017).

Mediation wird in Deutschland zunehmend zur Beilegung von Streitigkeiten auf Unternehmensebene eingesetzt. Mediation kann in diesen Fällen dazu beitragen, die Beziehungen zwischen den Streitparteien aufrechtzuerhalten oder sogar zu stärken, was normalerweise nicht geschieht, wenn es zu gerichtlichen Auseinandersetzungen kommt (XAVIER, 2014).

Um dieses Thema abzuschließen, ist es interessant, eine Reflexion über Wirtschaftsmediation zu bringen, die auf der Website Advocacia (2021) zu finden ist, aber der Autor ist unbekannt, der Titel lautet: *mediação empresarial: entenda o que é e qual a sua importância*. Diese Überlegung deutet darauf hin:

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.

Auf diese Weise ergänzen alternative Methoden der Konfliktlösung die Justiz, um Konflikte zu lösen, ohne der Justiz ihren Kern zu nehmen, nämlich das Recht auf den konkreten Fall.

RC: 122312

Verfügbar in:

<https://www.nucleodoconhecimento.com.br/gesetz/unternehmensfuehrung>





## 5. DIE VORTEILE DER VERWENDUNG VON MEDIATION IN GESCHÄFTSBEZIEHUNGEN

Das Institut der Mediation hat mehrere Vorteile als Methode der Konfliktlösung in relationaler und persönlicher praktischer Hinsicht, indem es die mit der Konfliktlösung verbundenen Kosten reduziert, die durchschnittliche Zeit für die Konfliktlösung verkürzt und es ermöglicht, den Konflikt zu lösen, während er behandelt wird und gemäß den von den Parteien bewerteten Kriterien und nicht gemäß den extern festgelegten Kriterien reduziert es emotionalen Stress, da es die Kommunikation zwischen den Parteien ermöglicht, mit der Möglichkeit, die Handels- und Geschäftsbeziehung aufrechtzuerhalten (LOPES; COUTINHO, 2016).

Petersen (2020) nennt fünf Vorteile bei der Einführung von Wirtschaftsmediation zur Lösung von Konflikten:

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) hebt die Vorteile hervor, die durch den Einsatz von Mediation zur Beilegung von Streitigkeiten erzielt werden:

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.

RC: 122312

Verfügbar in:

<https://www.nucleodoconhecimento.com.br/gesetz/unternehmensfuehrung>



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).

In die gleiche Richtung bringt Silva (2020, S. 52) als Vorteile der Mediation: 1) Zugang zur Justiz; 2) Entlastung durch die Justiz; 3) Geschwindigkeits und Kostenreduzierung; 4) Überwindung der Gewinner-Verlierer-Logik; 5) Autonomie, Ermächtigung und Wertschätzung der Parteien; Erleichterung des Dialogs und Wiederherstellung der Kommunikation.

Immer noch zu den Vorteilen der Mediation und in der gleichen Argumentation Richtung führt Bernardes (2018) treffend die folgenden Vorteile der Wirtschaftsmediation auf:

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

RC: 122312

Verfügbar in:

<https://www.nucleodoconhecimento.com.br/gesetz/unternehmensfuehrung>



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).

Generell bietet die Wirtschaftsmediation Möglichkeiten für Institutionen, die sie nutzen, um ihre Konflikte intern zu bewältigen und zu verhindern. Durch das Festhalten an alternativen Methoden der Konfliktlösung, wie beispielsweise der Wirtschaftsmediation, können Unternehmen größere Verluste vermeiden, da der Einsatz dieser einvernehmlichen Konflikt Methode dazu beiträgt, die Unternehmensorganisation auf produktivere Wege zu führen.

## **6. SCHLUSSFOLGERUNG**

Dennoch lohnt es sich, hier am Ende dieser Recherche auf die Leitfrage zurückzukommen, die diesen Artikel durchdrungen hat: Wie kann das Institut der Mediation im geschäftlichen Kontext eingeführt werden, um die dort auftretenden Konflikte zu lösen und die soziale Befriedung ohne die Notwendigkeit einer Justizialisierung zu fördern? eines Teils der Streitigkeiten? Es scheint daher, dass der jetzt veröffentlichte Artikel darauf abzielte, die Möglichkeit der Implementierung des Mediations Instituts im Unternehmensumfeld zu analysieren und aufzuzeigen, um dem Leser eine neue Vision der Konfliktbehandlung im Kontext von Geschäftsbeziehungen zu vermitteln und dies hervorzuheben Hauptvorteile der Mediation: 1) Zugang zur Justiz; 2) Entlastung durch die Justiz; 3) Geschwindigkeits- und Kostenreduzierung; 4) Überwindung der Win-Lose-Logik; 5) Autonomie, Ermächtigung und Wertschätzung der Parteien; Erleichterung des Dialogs und Wiederherstellung der Kommunikation (SILVA, 2020, S. 52).

Neben den an anderer Stelle genannten Vorteilen bringt Bernardes (2018) weitere Überlegungen zum Thema an: 1- Das Mediationsverfahren enthält keine Ressourcen. Daher ist die zustande gekommene Vereinbarung nicht anfechtbar

RC: 122312

Verfügbar in:

<https://www.nucleodoconhecimento.com.br/gesetz/unternehmensfuehrung>



und folglich sofort vollstreckbar, und die Parteien haben immer noch die Möglichkeit, ein Schiedsverfahren oder sogar ein Gerichtsverfahren einzuleiten. 2 – Mediation löst den Konflikt nicht immer, aber sie stellt den Dialog wieder her und ermöglicht die Identifizierung kontroverser Punkte. 3 – Da es sich um ein freiwilliges, nicht kontradiktorisches Verfahren und eine intensive Zusammenarbeit der Parteien handelt, werden die Chancen für die Aufrechterhaltung der Geschäftsbeziehungen erheblich erhöht. 4 – In der Mediation wird ein Umfeld geschaffen, in dem die Parteien selbst die Bearbeitung ihrer Konflikte wieder aufnehmen und in einem kooperativen konstruktiven Prozess über eine Lösung entscheiden können. Es gibt keinen Raum für unerwartete Ergebnisse, für überraschende Entscheidungen, die keine gegenseitigen Ergebnisse implizieren (Artikel 165, §3 des CPC).

Derselbe Autor sagt weiter: 5 - Vertraulichkeit ist das Informationsprinzip der Mediation (CPC/2015, Art. 166, §1 und Gesetz 13.140/2015, Art. 2, VII; 14; 30 caputs und §1), ein Merkmal die in einer Geschäftsbeziehung von großer Bedeutung sein kann, da sie neben der Minimierung von Imagarisiken beispielsweise die soziale Gefährdung einer Krisensituation vermeiden und die Geschäftsbeziehungen des Unternehmens negativ beeinflussen kann. 6 – Der kooperative Prozess der Mediation, der sich auf reale Problemsituationen konzentriert, ermöglicht es den Beteiligten, unterschiedliche Lösungen zu finden, die der Problemsituation angemessener sind, und die damit verbundenen Risiken mit größerer Plausibilität zu identifizieren. 7 – Die erfolgreichen Beispiele für internationale Mediation, die in vielen Ländern der wichtigste Weg zur Beilegung von Streitigkeiten war – Mediation ermöglicht die schnelle Beilegung von Streitigkeiten.

Es hat sich gezeigt, dass diese einvernehmliche Konflikt Methode, wenn sie im Unternehmensumfeld angewandt wird, dazu beitragen kann, die Kontroverse zu vermeiden, sofern sie vertieft und nach den von den Parteien geschätzten und

RC: 122312

Verfügbar in:

<https://www.nucleodoconhecimento.com.br/gesetz/unternehmensfuehrung>



nicht nach extern festgelegten Kriterien abgebaut wird emotionale Erschöpfung, da sie die Kommunikation zwischen den Parteien ermöglicht, mit der Möglichkeit, die Handels- und Geschäftsbeziehung aufrechtzuerhalten.

Es zeigte sich, dass die alternativen Methoden der Konfliktlösung, im vorliegenden Fall die Mediation, nicht dazu führen, die staatliche Justiz zu diskreditieren, sondern gemeinsam mit der Justiz zur Agilität der Rechtsschutzgewährung beitragen, da die Justiz überlastet ist Prozesse.

Daraus lässt sich ableiten, dass Mediation innerhalb der Organisation für eine Diversifizierung sorgen kann, um den Parteien die Bedeutung des Dialogs für die Lösung von Konflikten und die Aufrechterhaltung der bestehenden Beziehung zwischen ihnen bewusst zu machen.

Somit ist die Mediation eine Methode von solcher Relevanz, die viel dazu beitragen kann, bestehende Konflikte in Geschäftsbeziehungen, ob privat oder öffentlich, zu lösen. Wenn Unternehmen beginnen, die Messung als eine Form der Konfliktlösung einzusetzen, besteht daher kein Zweifel, dass die Vorteile viel vorteilhafter sind als die Option eines Gerichtsverfahrens, da die Mediation den Konflikt im Wesentlichen löst und die bestehenden Beziehungen befriedet, während die Justiz eine Lösung findet der Streit, aber in den meisten Fällen nicht der Konflikt selbst. Darüber hinaus wurde kurz und bündig gezeigt, dass Mediation ein agiles und effektives Instrument zur Ausübung von Rechten ist, das eine verantwortungsvolle und effiziente Praxis der Bürgerschaft darstellt.

In Anbetracht des Vorstehenden kann geschlussfolgert werden, dass Mediation eine einvernehmliche und nicht kontradiktorische Alternativmethode ist, bei der ein unparteiischer Dritter, d Parteien, um gemeinsam eine Vereinbarung zu treffen, um die von ihnen vorgebrachte Streitigkeit beizulegen. In der Regel kommt es bei Konflikten zum Einsatz, die laufende Beziehungen behandeln, wie z die Suche nach sozialem Frieden.

RC: 122312

Verfügbar in:

<https://www.nucleodoconhecimento.com.br/gesetz/unternehmensfuehrung>



## VERWEIS

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-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.

RC: 122312

Verfügbar in:

<https://www.nucleodoconhecimento.com.br/gesetz/unternehmensfuehrung>



BRASIL. Lei nº 12.813, de 16 de maio de 2013. Acesso: [planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2013](http://planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2013). Em 27 de setembro de 2021.

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

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

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

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

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

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

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

RC: 122312

Verfügbar in:

<https://www.nucleodoconhecimento.com.br/gesetz/unternehmensfuehrung>





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.

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.

RC: 122312

Verfügbar in:

<https://www.nucleodoconhecimento.com.br/gesetz/unternehmensfuehrung>



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](http://www.ambitojuridico.com.br/site/index.php?n_link=revista_artigos_leitura&artigo_id=8627). Acessado em: 04/08/2019.

RC: 122312

Verfügbar in:

<https://www.nucleodoconhecimento.com.br/gesetz/unternehmensfuehrung>



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

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

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

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.

RC: 122312

Verfügbar in:

<https://www.nucleodoconhecimento.com.br/gesetz/unternehmensfuehrung>



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.

RC: 122312

Verfügbar in:

<https://www.nucleodoconhecimento.com.br/gesetz/unternehmensfuehrung>



MULTIDISCIPLINARY SCIENTIFIC JOURNAL

**NÚCLEO DO  
CONHECIMENTO**

REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR NÚCLEO DO  
CONHECIMENTO ISSN: 2448-0959

<https://www.nucleodoconhecimento.com.br>

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.

Gesendet: Oktober 2021.

Genehmigt: April 2022.

RC: 122312

Verfügbar in:

<https://www.nucleodoconhecimento.com.br/gesetz/unternehmensfuehrung>