

ESG e Resolução Adequada de Disputas

Fábio da Silva Veiga
Priscila Artigas
Diego El-Jaick Rapozo
Coords.



IBEROJUR
SCIENCE PRESS



IASP

INSTITUTO
DOS ADVOGADOS
DE SÃO PAULO

ESG e Resolução Adequada de Disputas

Fábio da Silva Veiga
Priscila Artigas
Diego El-Jaick Rapozo
Coords.

Porto
2026



O editor não é responsável pelas opiniões, comentários e manifestações contidas nos textos dos respectivos autores. A presente obra expõe exclusivamente a opinião de cada autor como manifestação do seu direito à liberdade de expressão e ao padrão acadêmico-científico definido pelo parâmetro de revisão do Comité Científico. O editor se opõe expressamente a qualquer das páginas desta obra ou partes da mesma nas quais sejam utilizados resumos ou textos jornalísticos. Qualquer forma de reprodução, distribuição, comunicação pública ou transformação desta obra só pode ser realizada mediante autorização de seus titulares, salvo exceção prevista na lei. Portanto, este livro não poderá ser reproduzido de forma integral sem a autorização prévia dos editores. Os autores dos capítulos ficam autorizados à reprodução e indexação na forma eletrônica sem fins comerciais, fazendo-se menção de que os respectivos textos pertencem à integralidade do livro, desde que citados o editor e demais informações da obra. Quaisquer outras formas de cessão do uso da obra, sem a autorização prévia, por escrito, dos titulares do copyright, são consideradas proibidas.

Avaliação double-blind peer review

O procedimento de seleção de originais ajusta-se aos critérios específicos de investigação, no qual se indica que as admissões dos trabalhos publicados respondem a critérios de qualidade equiparáveis aos exigidos pelas revistas científicas, nomeadamente avaliação double-blind peer review do Comité Científico composto por doutorados que avaliam em conformidade com a especialização da matéria.

The editor is not responsible for the opinions, comments and manifestations contained in the texts of the respective authors. This book presents exclusively the opinion of each author as a manifestation of their right to freedom of expression and the academic-scientific standard defined by the Scientific Committee's review parameter. The editor expressly opposes any of the pages of this work or parts thereof in which summaries or journalistic texts are used. Any form of reproduction, distribution, public communication or transformation of this work can only be carried out with the authorization of its right holders, except for the exception provided for by law. Therefore, this book may not be reproduced in full without the prior permission of the publishers. The authors of the chapters are authorized to reproduce and index them electronically for non-commercial purposes, mentioning that the respective texts belong to the entire book, provided if the publisher and other information about the work are cited. Any other forms of assignment of use of the work, without the prior written authorization of the copyright holders, are considered prohibited.

Process of evaluation is the system of double-blind peer review

The original selection procedure adjusts to specific research criteria, in which it is indicated that the admission of published papers responds to quality criteria comparable to those required by scientific journals, namely double-blind peer review evaluation by the Scientific Committee composed of doctorates that they evaluate in accordance with the expertise of the matter.

Ficha Técnica

© 2025 Instituto Iberoamericano de Estudos Jurídicos – IBEROJUR

Título: ESG e resolução adequada de disputas

Coordenadores: Fábio da Silva Veiga; Priscila Artigas, Diego El-Jaick Rapozo

Edição: Iberojur Science Press

Diagramação: Mariana Dares

Capa: Mariana Dares

© Autores vários

Suporte: Eletrónico; Formato: PDF / PDF-A

ISBN: 978-989-36602-8-7

DOI: <https://doi.org/10.62140/ESGRAD202>

1.^a edição: Iberojur Science Press

Rua de Avilhó, 214, Matosinhos (Porto) – Portugal

Abril, 2026

Depósito Legal – Biblioteca Nacional de Portugal n.º 562810/26

Citação: VEIGA, Fábio da Silva; ARTIGAS, Priscila; RAPOZO, Diego El-Jaick (Coords.). ESG e resolução adequada de disputas. Porto: Iberojur Science Press, 2026. 1.^a ed. ISBN 978-989-36602-8-7.

Conselho Científico

Adriano Marteleto Godinho (Universidade Federal da Paraíba, Brasil)

Álvaro Alzina Lozano (Universidad Rey Juan Carlos, Espanha)

André Studart (Centro Universitário Christus – UNICHRISTUS, Brasil)

António Francisco de Sousa (Universidade do Porto, Portugal)

Augusto Jobim (Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Brasil)

Beatriz García Sánchez (Universidad Rey Juan Carlos, Espanha)

Catherine Maia (Universidade Lusófona, Portugal)

Denise Fincato (Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Brasil)

Doglas Lucas (Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul, Brasil)

Elena Atienza Macías (Universidad de Deusto, Espanha)

Fábio da Silva Veiga (Universidade Lusófona, Portugal)

Filippo Viglione (Università degli Studi di Padova, Itália)

Francesca Benatti (Università Cattolica del Sacro Cuore, Itália)

Frederico Antonio Lima de Oliveira (Universidade da Amazônia, Brasil)

Gabriel Martín Rodríguez (Universidad Rey Juan Carlos, Espanha)

Giuseppe Portonera (Università Cattolica del Sacro Cuore, Itália)

Gianpaolo Poggio Smanio (Universidade Presbiteriana Mackenzie, Brasil)

Irene Rovira Ferrer (Universitat Oberta de Catalunya, Espanha)

Jeferson Bacelar (Universidade da Amazônia, Brasil)

João Proença Xavier (Universidade de Coimbra / Coimbra Business School, Portugal)

José León Alapont (Universidad de Valencia, Espanha)

José Sérgio Cristóvam (Universidade Federal de Santa Catarina, Brasil)

Juraci Mourão Lopes Filho (Centro Universitário Christus – UNICHRISTUS, Brasil)

Maria Cláudia Antunes de Souza (Universidade do Vale do Itajaí, Brasil)

Marcia Andrea Buhning (Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul / Universidade Franciscana, Brasil)

Maria Creusa Borges (Universidade Federal da Paraíba, Brasil)

Maria de Fátima Ribeiro (Universidade de Marília, Brasil)

Maria do Rosário Anjos (Universidade Lusófona, Portugal)

Mônica Tassigny (Universidade de Fortaleza, Brasil)

Renata Albuquerque (Centro Universitário Christus – UNICHRISTUS, Brasil)

Vania Siciliano Aieta (Universidade do Estado do Rio de Janeiro, Brasil)

Valter Moura do Carmo (Conselho Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação em Direito – CONPEDI, Brasil)

Wilson Engelmann (Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Brasil)

Zélia Pierdoná (Universidade Presbiteriana Mackenzie, Brasil)

Apresentação

O presente volume reúne as contribuições apresentadas no I Seminário Internacional de ESG e Resolução Alternativa de Disputas Socioambientais (I SESGRAD), realizado nos dias 3 e 4 de setembro de 2025, em São Paulo, sob a organização do Instituto dos Advogados de São Paulo (IASP), em colaboração com o Instituto Iberoamericano de Estudos Jurídicos (IBEROJUR). Estruturado em formato híbrido, o evento congregou acadêmicos, profissionais do Direito, representantes do setor empresarial e especialistas em sustentabilidade, consolidando-se como um espaço privilegiado de reflexão interdisciplinar sobre os desafios contemporâneos da governança ESG e dos mecanismos adequados de resolução de conflitos.

Sob a coordenação dos Srs. Drs. Fábio da Silva Veiga, Priscila Artigas e Diego El-Jaick Rapozo, a obra ora apresentada reflete a densidade teórica e a relevância prática dos debates desenvolvidos ao longo do seminário, abordando, de forma crítica e inovadora, temas centrais como a due diligence em ESG, a regulação do mercado de carbono, a transição energética, a reconstrução da confiança institucional e o papel estratégico do jurídico na mitigação de riscos e geração de valor. Destaca-se, ainda, a análise aprofundada das ferramentas de resolução alternativa de disputas, com especial atenção à mediação, arbitragem, dispute boards e mecanismos emergentes como o online dispute resolution (ODR), evidenciando sua crescente importância na gestão de conflitos socioambientais complexos.

Trata-se, portanto, de uma obra que não apenas sistematiza o estado da arte sobre ESG e resolução de disputas socioambientais, mas também propõe caminhos concretos para o desenvolvimento de práticas jurídicas mais sustentáveis, eficientes e alinhadas com os imperativos contemporâneos de governança global.

Espera-se que este livro contribua para o aprofundamento do debate acadêmico e profissional, servindo como referência para juristas, pesquisadores e decisores que atuam na interseção entre Direito, sustentabilidade e resolução de conflitos, e que buscam compreender e transformar as dinâmicas jurídicas em um mundo cada vez mais orientado pelos princípios ESG.

Porto, 2026

ÍNDICE

NÃO SE ILUDA, EMPREENDEDOR: A FALSA SENSAÇÃO DE LIBERDADE NO NOVO PROCESSO DE LICENCIAMENTO AMBIENTAL	10
--	-----------

Ana Rita de Moraes Nalini

CÓDIGOS DE ÉTICA E CONDUTA DE NOVA GERAÇÃO: UM NOVO CONCEITO PARA EMPRESAS ALINHADAS À INTEGRIDADE, ESG E SUSTENTABILIDADE NO ESPAÇO LUSO-BRASILEIRO.....	24
--	-----------

Andre Ferreira de Oliveira

Melissa Chanazis Valentini

Vladimir Malagues

CONFLITOS SOB CONTROLE: ESG E DESENHO DE DISPUTAS.....	39
---	-----------

Beatriz Assef

A (IM)POSSIBILIDADE DE TRANSIÇÃO DAS COOPERATIVAS PARA A ECONOMIA CIRCULAR ATRAVÉS DOS FUNDAMENTOS DO ESG E O DIÁLOGO DAS FONTES.....	56
--	-----------

Daniele Weber S. Leal

UNA PARTICOLARITÀ ITALIANA SUGLI INVESTIMENTI SOSTENIBILI: IL DIVIETO DI FINANZIAMENTO D'ATTIVITÀ IMPRENDITORIALI COLLEGATE A MINE ANTI-PERSONA NON CONVENZIONALI	72
--	-----------

Davide Casale

DESAFIOS DA ECONOMIA CIRCULAR.....	87
---	-----------

Enio Fonseca

Decio Michellis Jr.

MEDIAÇÃO, ARBITRAGEM E NEGOCIAÇÃO: PONTES ESTRATÉGICAS PARA A SUSTENTABILIDADE E GOVERNANÇA ESG EM DISPUTAS COMPLEXAS — UM OLHAR APROFUNDADO NO OFÍCIO DO MEDIADOR	99
---	-----------

Janine Andreiv Rodrigues

A AUSÊNCIA DO PODER DO ESTADO NO CONTROLE DE LIXO DOMÉSTICO NA REGIÃO METROPOLITANA DE SÃO LUIZ MARANHÃO.....	121
--	------------

Paulo Alexandre Pereira de Sena

Patrícia Bello

RENEGOCIAÇÕES DE DÍVIDIVAS PELO PROJETO DE SUPERENDIVIDAMENTO TRAVÉS DA PRÁTICA DE RAD	132
---	------------

Rosa Corrêa

O USO DE FERRAMENTAS DE COMUNICAÇÃO E DE PRÁTICAS DE NEGOCIAÇÃO INTEGRATIVA NA GESTÃO DE CONFLITOS AMBIENTAIS.....	143
---	------------

Tiago Issa de Araújo

Diego El-Jaick Rapozo

DISPUTE BOARDS E RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL: UM CAMINHO PARA PREVENÇÃO E SOLUÇÃO DE CONFLITOS E SUSTENTABILIDADE EM CONTRATOS COMPLEXOS.....164

Karim Regina Nascimento Possato

Samantha Ribeiro Meyer-Pflug Marques

NÃO SE ILUDA, EMPREENDEDOR: A FALSA SENSÇÃO DE LIBERDADE NO NOVO PROCESSO DE LICENCIAMENTO AMBIENTAL

Do not be fooled, entrepreneur: the false sense of freedom in the new environmental licensing process

Ana Rita de Moraes Nalini¹

Universidade Nove de Julho – Uninove

DOI: <https://doi.org/10.62140/ARMN574206066>

Sumário: Introdução. 1. A trajetória do licenciamento ambiental no Brasil. 2. O Projeto de Lei Geral de Licenciamento Ambiental: avanços e armadilhas. 3. A interpretação sistemática e os limites da desregulamentação. 4. Responsabilidade ambiental: não se iluda, empreendedor. 5. Considerações finais. Referências Bibliográficas.

Resumo: O presente artigo analisa criticamente a Lei Geral de Licenciamento Ambiental, destacando seus efeitos sobre a responsabilização dos empreendedores. Embora o projeto proponha uma simplificação procedimental com vistas à eficiência administrativa, argumenta-se que tal mudança não afasta as obrigações jurídicas ambientais, especialmente aquelas de natureza constitucional, infraconstitucional e penal. Pretende-se demonstrar, com base na metodologia adotada é dedutiva, com base em revisão bibliográfica especializada e análise normativa, com ênfase nos princípios da prevenção, precaução e responsabilidade, que a desburocratização do processo de licenciamento não representa exoneração de deveres, e que a interpretação isolada da norma pode resultar em agravamento da insegurança jurídica e riscos significativos ao meio ambiente. A análise inclui a interface entre o licenciamento ambiental e os critérios ESG (Environmental, Social and Governance), apontando que a integração entre governança corporativa e sustentabilidade jurídica é condição imprescindível para a legitimidade e continuidade de empreendimentos no contexto contemporâneo. Ao final, reafirma-se a importância do licenciamento como instrumento de justiça intergeracional, de proteção dos bens difusos e de responsabilidade social do setor produtivo.

Palavras-chave: *Licenciamento ambiental; ESG; responsabilidade do empreendedor; crimes ambientais; interpretação normativa; direito ambiental constitucional.*

Abstract: This article critically analyzes the General Environmental Licensing, highlighting its effects on the liability of developers. Although the bill proposes procedural simplification aimed at administrative efficiency, it is argued that such reform does not exempt developers from their

¹ Advogada. Coordenadora de Departamento Jurídico Cooperativo. Mestra em Direito Empresarial pela Universidade Nove de Julho - Uninove. Pós-graduada em Meio Ambiente e Sustentabilidade pela FGV. E-mail: ananalini@gmail.com

environmental legal obligations, particularly those of constitutional, infra-constitutional, and criminal nature. The study adopts a deductive methodology, based on a specialized bibliographic review and normative analysis, with emphasis on the principles of prevention, precaution, and liability. It aims to demonstrate that the streamlining of the licensing process does not entail an exemption from duties, and that the isolated interpretation of the legal text may lead to increased legal uncertainty and significant environmental risks. The analysis includes the interface between environmental licensing and ESG (Environmental, Social and Governance) criteria, arguing that the integration between corporate governance and legal-environmental compliance is an essential condition for the legitimacy and continuity of enterprises in the contemporary context. Finally, the article reaffirms the importance of environmental licensing as a tool for intergenerational justice, the protection of diffuse interests, and the social responsibility of the productive sector.

Keywords: *Environmental licensing, developer liability, environmental crimes, Federal Constitution, normative interpretation.*

Introdução

A proteção do meio ambiente constitui um dos pilares do Estado Democrático de Direito brasileiro, consagrada como direito fundamental na Constituição da República de 1988. Em seu artigo 225, a Carta Magna estabelece que todos têm direito ao meio ambiente ecologicamente equilibrado, bem de uso comum do povo e essencial à sadia qualidade de vida, impondo ao Poder Público e à coletividade o dever de defendê-lo e preservá-lo para as presentes e futuras gerações.

Nesse contexto, o licenciamento ambiental firmou-se, ao longo das últimas décadas, como um dos principais instrumentos da Política Nacional do Meio Ambiente, previsto na Lei nº 6.938/1981, com vistas a assegurar a compatibilidade entre o desenvolvimento econômico e a preservação ambiental.

No entanto, nas últimas décadas, o processo de licenciamento tem sido alvo de intensos debates no cenário legislativo e político brasileiro, frequentemente retratado como moroso, burocrático e oneroso para os empreendedores.

A formulação de uma Lei Geral de Licenciamento Ambiental, de caráter nacional e abrangente, tem sido tema recorrente de discussão no Congresso Nacional há mais de uma década.

Trata-se de um antigo anseio de setores diversos, que reivindicam maior uniformidade normativa e previsibilidade procedimental em matéria de licenciamento, diante da complexidade e da fragmentação regulatória que marcam o cenário atual, com normas estaduais e resoluções específicas do Conselho Nacional do Meio Ambiente (CONAMA).

Nesse sentido, Lei Geral do Licenciamento Ambiental, Lei n. 15.190, 2025, publicada no dia 08 de agosto de 2025, representa a consolidação de anos de debates legislativos, técnicos e

políticos, refletindo, em parte, as tensões entre as demandas por desenvolvimento econômico e os imperativos de proteção ambiental.

Entretanto, a presente reflexão tem como propósito desmitificar a noção de que o novo marco legal, caso venha a ser sancionado, representaria uma exoneração ou flexibilização substancial das responsabilidades jurídicas atribuídas ao empreendedor.

Ao contrário, ainda que se reconheçam os esforços legislativos no sentido de conferir maior eficiência aos processos administrativos, a responsabilidade ambiental do agente econômico permanece plenamente vigente, sendo regida não apenas por normas administrativas, mas também por dispositivos constitucionais e penais que não podem ser afastados por legislação infraconstitucional.

A proposta deste artigo, portanto, é apresentar uma análise crítica e sistemática do da Lei Geral de Licenciamento Ambiental, destacando os principais pontos de atenção para o empreendedor. Argumenta-se que a simplificação procedimental, por si só, não deve ser confundida com um salvo-conduto para condutas de risco ou omissões quanto aos deveres de precaução e reparação.

Em tempos de reformas normativas velozes e muitas vezes orientadas por interesses setoriais, é imperativo reafirmar que a efetividade do direito ambiental não pode ser reduzida a um problema de celeridade, mas deve ser entendida como uma questão de justiça intergeracional, responsabilidade solidária e respeito à ordem constitucional vigente.

1. A trajetória do licenciamento ambiental no Brasil

O licenciamento ambiental, enquanto instrumento de política pública, consolidou-se no Brasil como mecanismo essencial para a gestão dos impactos socioambientais decorrentes de atividades econômicas potencialmente poluidoras ou degradadoras.

Sua origem normativa remonta à década de 1980, com a promulgação da Lei nº 6.938/1981, que instituiu a Política Nacional do Meio Ambiente (PNMA) e estabeleceu os fundamentos para a criação de instrumentos de planejamento e controle ambiental, dentre os quais se destaca o licenciamento.

Desde então, o licenciamento ambiental evoluiu tanto em sua concepção quanto em sua aplicação prática, passando a incorporar exigências técnicas cada vez mais sofisticadas, com base

em estudos de impacto ambiental, avaliação de alternativas locacionais, medidas compensatórias, programas de monitoramento e condicionantes específicas.

No âmbito infralegal, a disciplina normativa foi sendo complementada por resoluções do Conselho Nacional do Meio Ambiente (CONAMA), que buscaram padronizar procedimentos, delimitar tipologias e estabelecer critérios técnicos para o licenciamento em diferentes setores.

A Constituição Federal de 1988, ao elevar a proteção ambiental ao patamar de direito fundamental, conferiu nova densidade normativa ao instituto. A partir do artigo 225, caput e parágrafos, o licenciamento passou a ser compreendido não apenas como um procedimento administrativo, mas como dever constitucional do Poder Público, de forma a assegurar que qualquer atividade econômica respeite os limites da sustentabilidade e da justiça intergeracional.

Assim, o licenciamento ambiental deve ser compreendido como reflexo direto do mandamento constitucional, constituindo uma ferramenta de efetivação do direito ao meio ambiente ecologicamente equilibrado. Sua finalidade transcende o cumprimento formal de etapas administrativas: trata-se de assegurar, previamente, que empreendimentos e atividades não comprometam valores ambientais tutelados pela ordem jurídica.

Tal conformação fortaleceu o entendimento de que o licenciamento possui função preventiva e vinculada ao princípio da precaução, não podendo ser tratado como mera formalidade burocrática. Trata-se de instituto essencial à realização dos compromissos constitucionais assumidos pelo Estado brasileiro no que diz respeito à proteção do meio ambiente como bem de uso comum do povo.

Todavia, ao longo dos anos, o licenciamento ambiental brasileiro passou a ser objeto de críticas por parte de diversos segmentos, notadamente empresariais, que o classificam como excessivamente moroso, fragmentado e inseguro.

Os entraves burocráticos, a sobreposição de competências entre os entes federativos, a escassez de recursos humanos e técnicos nos órgãos ambientais e a ausência de critérios uniformes entre os estados alimentaram a percepção de que o sistema carecia de racionalização.

Nesse cenário, ganhou corpo, no Legislativo, a proposta de uma Lei Geral de Licenciamento Ambiental que unificasse e atualizasse as normas aplicáveis, de modo a promover maior eficiência, segurança jurídica e previsibilidade para os empreendedores.

É neste contexto histórico e institucional que se inseriu o Projeto de Lei, agora Lei ora em análise. Fruto de uma longa tramitação legislativa, o texto aprovado pela Câmara dos Deputados de 400 dispositivos recebeu a sanção presidencial com, entretanto, 63 vetos.

O texto final da Lei muito aguardada com a expectativa de responder às demandas por simplificação no processo, recebeu vetos em pontos importantes, já que em meio a um campo sensível, que envolve não apenas a regulação de atividades produtivas, mas a preservação de bens ambientais de valor coletivo e constitucionalmente protegido.

Indicações polêmicas previstas no projeto, como o Licenciamento Ambiental Especial (LAE) em fase única para garantir a celeridade ao processo, a exclusão da Mata Atlântica do regime de proteção especial, a possibilidade de processo ambiental simplificado para empreendimentos de médio potencial poluidor, o caráter vinculante dos órgãos gestores de Unidades de Conservação no processo de licenciamento e a consultas a comunidades tradicionais foram vetadas pelo Presidente. É certo que o Congresso Nacional ainda pode analisar os dispositivos vetados e, seguindo a regra de maioria absoluta, o veto cairia.

Entretanto, a intenção do presente trabalho é alertar para o fato de que a novel lei no campo do licenciamento ambiental deve ser analisada à luz da trajetória histórica do instituto e da necessidade de compatibilizar desenvolvimento econômico com integridade ecológica.

A experiência brasileira em licenciamento ambiental revela não apenas uma evolução normativa, mas também um campo de disputa entre interesses econômicos e ecológicos. A ausência de uniformidade procedimental e a superposição de competências administrativas impõem desafios à efetividade do instrumento, o que reforça a necessidade de políticas públicas integradas e capacitação técnica dos órgãos ambientais.

2. O Projeto de Lei Geral de Licenciamento Ambiental: avanços e armadilhas

A Lei Geral de Licenciamento Ambiental n. 15.190/2025 publicada no dia 8 de agosto de 2025 representa uma tentativa de consolidar e uniformizar a legislação sobre licenciamento no Brasil, criando-se um marco legal de aplicação nacional.

A tramitação do projeto ao longo de quase duas décadas reflete não apenas a complexidade técnica e jurídica do tema tratado na normativa, mas também as tensões políticas e econômicas envolvidas na regulação ambiental, especialmente no que tange à compatibilização entre a proteção dos recursos naturais e os interesses de expansão produtiva.

Entre os principais pontos introduzidos pelo projeto, destacaram-se: a previsão de novas modalidades de licenciamento, como a Licença por Adesão e Compromisso (LAC); a ampliação das hipóteses de dispensa de licenciamento; a fixação de prazos máximos para análise dos processos pelos órgãos ambientais; a possibilidade de autodeclaração por parte do empreendedor; e a redução do detalhamento técnico necessário para obtenção de licenças em determinadas atividades e empreendimentos classificados como de impacto ambiental considerado irrelevante.

Tais medidas, sob a perspectiva da eficiência administrativa, poderiam ser consideradas avanços pontuais, sobretudo em face da atual sobrecarga dos órgãos ambientais e da morosidade que, por vezes, compromete a celeridade desejável dos processos decisórios.

A previsibilidade quanto a prazos, bem como a tentativa de harmonização normativa entre os entes federativos, atende a uma demanda legítima do setor produtivo por maior segurança jurídica e racionalidade procedimental.

Ademais, a simplificação de exigências para atividades de baixo impacto ambiental pode evitar a banalização do licenciamento e liberar recursos humanos e institucionais para a análise de empreendimentos com maior potencial de degradação.

Contudo, esses mesmos dispositivos suscitam preocupações relevantes quanto ao risco de fragilização da política ambiental brasileira.

A ampliação das hipóteses de dispensa de licenciamento e a admissão da LAC, com base unicamente na declaração unilateral do empreendedor, tendem a enfraquecer o caráter técnico, preventivo e participativo do licenciamento. Retira-se, assim, do Estado e da sociedade civil a possibilidade de avaliar de maneira criteriosa e contextualizada os riscos ambientais de determinado empreendimento, transferindo à esfera privada a responsabilidade pela avaliação prévia de impactos que, por definição, afetam interesses coletivos e difusos.

Ademais, ao reduzir a exigência de estudos ambientais e permitir a simplificação para empreendimentos cuja tipologia é genericamente considerada de baixo impacto, o projeto ignora as especificidades regionais, territoriais e socioculturais que muitas vezes tornam atividades aparentemente simples em fontes reais de conflitos ambientais, especialmente em áreas sensíveis, como biomas ameaçados, territórios indígenas e comunidades tradicionais.

A aplicação indiscriminada de critérios gerais compromete a função preventiva do licenciamento e pode resultar em autorizações tácitas para atividades que, na prática, exigiriam maior rigor e cautela.

Entretanto, é preciso ressaltar que o marco legal do processo de licenciamento ambiental, ao estabelecer um regime mais permissivo de licenciamento, não revoga as disposições constitucionais e legais que tratam da responsabilidade ambiental dos empreendedores.

A desburocratização formal não afasta a obrigação de prevenir, reparar e compensar danos ambientais, tampouco protege o agente econômico de eventuais responsabilizações administrativas, civis e criminais decorrentes de condutas lesivas.

Nesse sentido, a ilusão de uma “licença facilitada” pode conduzir a uma falsa sensação de segurança, especialmente se interpretada de maneira dissociada do ordenamento jurídico como um todo.

Os avanços administrativos prometidos pela Lei devem ser lidos com cautela, pois, embora atendam a interesses de racionalização, podem gerar insegurança jurídica e riscos irreversíveis à integridade ambiental, caso não sejam acompanhados de mecanismos de controle efetivo e interpretação conforme à Constituição Federal e à legislação infraconstitucional em vigor.

3. A interpretação sistemática e os limites da desregulamentação

A Lei Geral de Licenciamento Ambiental, em sua intenção de simplificar e uniformizar o procedimento, não pode ser entendida de forma isolada ou desvinculada do ordenamento jurídico ambiental vigente.

A interpretação de toda norma deve respeitar os princípios constitucionais e legais que regem a proteção do meio ambiente, o que impõe limites claros à desregulamentação excessiva e à flexibilização que comprometa o equilíbrio ecológico.

O princípio da interpretação sistemática, basilar no Direito, exige que a nova lei seja compreendida como parte integrante de um sistema normativo mais amplo, no qual o meio ambiente ecologicamente equilibrado é direito fundamental previsto no artigo 225 da Constituição Federal.

Assim, a norma infraconstitucional deve ser aplicada e interpretada em harmonia com as diretrizes constitucionais, garantindo que a simplificação do licenciamento não resulte em enfraquecimento das garantias ambientais.

Além disso, os princípios do Direito Ambiental — especialmente o da prevenção, da precaução e da responsabilidade — delimitam o campo de atuação do legislador e do intérprete. A

simplificação dos processos não pode ser utilizada como justificativa para a redução dos controles que garantem a proteção ambiental efetiva.

É imprescindível que os órgãos ambientais mantenham sua capacidade técnica e de fiscalização, assegurando que as autorizações concedidas estejam lastreadas em análises rigorosas e que as condicionantes estabelecidas sejam efetivamente cumpridas.

Outro aspecto fundamental reside na necessidade de se respeitar a competência dos entes federados e a diversidade ambiental e socioeconômica do país. A uniformização do licenciamento não pode se traduzir em uma regra rígida e abstrata, que desconsidere peculiaridades locais, contextos regionais e os direitos de comunidades tradicionais, povos indígenas e demais atores sociais. A legislação deve garantir mecanismos que viabilizem a participação social, a transparência e a adequada ponderação entre desenvolvimento e proteção ambiental.

A desregulamentação, quando aplicada sem critério, pode conduzir a uma “licença para degradar” disfarçada de simplificação. Portanto, é necessário que o processo interpretativo assegure que o projeto aprovado pela Câmara seja aplicado com moderação, preservando os direitos fundamentais envolvidos e o compromisso do Estado brasileiro com o desenvolvimento sustentável.

A interpretação sistemática da norma implica reconhecer que o licenciamento ambiental não é um fim em si mesmo, mas um meio para a realização do direito constitucional ao meio ambiente ecologicamente equilibrado.

A simplificação procedimental deve sim buscar eficiência sem abdicar da eficácia e do rigor ambiental, garantindo que o empreendedor não se iluda com facilidades formais que não o eximam de sua responsabilidade substancial.

Cabe, ainda, ressaltar que a hermenêutica jurídica em matéria ambiental deve ser orientada por princípios constitucionais e tratados internacionais ratificados pelo Brasil. A interpretação conforme a Constituição deve prevalecer sempre que houver dúvida quanto ao alcance de dispositivos infraconstitucionais, a fim de garantir máxima proteção ao meio ambiente.

4. Responsabilidade ambiental: não se iluda, empreendedor

A simplificação do processo de licenciamento ambiental, prevista na Lei Geral de Licenciamento Ambiental, não reduz nem elimina a responsabilidade jurídica do empreendedor frente ao ordenamento ambiental brasileiro.

Ao contrário, diante das hipóteses ampliadas de autodeclaração e dispensa de análises técnicas, cresce a necessidade de atuação diligente, sob pena de incorrer em severas sanções administrativas, civis e penais.

A responsabilidade ambiental está solidamente ancorada na Constituição Federal, que em seu artigo 225, § 3º, estabelece que “as condutas e atividades consideradas lesivas ao meio ambiente sujeitarão os infratores, pessoas físicas ou jurídicas, a sanções penais e administrativas, independentemente da obrigação de reparar os danos causados” (BRASIL, 1988).

Assim, consagra-se expressamente a responsabilização tripla — civil, administrativa e penal — sendo a responsabilidade civil de natureza objetiva, fundamentada na teoria do risco integral, conforme reconhecido pela jurisprudência do Supremo Tribunal Federal (STF) e do Superior Tribunal de Justiça (STJ).

A Lei nº 9.605/1998, que dispõe sobre os crimes ambientais, reforça essa estrutura ao prever sanções para pessoas físicas e jurídicas, inclusive em casos de omissão ou tolerância na direção da empresa.

Dentre os dispositivos penais relevantes, destaca-se o artigo 69-A, que criminaliza a elaboração ou apresentação, no processo de licenciamento ambiental, de estudos, laudos ou relatórios ambientais falsos, enganosos ou omissos, com pena de reclusão de três a seis anos, além de multa.

Nota-se que o tipo apena da forma mais severa prevista em toda a Lei de Crimes Ambientais, o que evidencia a elevada gravidade atribuída à integridade do processo de licenciamento ambiental — procedimento administrativo de alta complexidade técnica que envolve interesses econômicos e políticos significativos.

Conforme Édís Milaré:

“Procurou-se tutelar a autenticidade dos documentos que instruem os licenciamentos ambientais, concessões florestais ou procedimentos administrativos afetos a essa área.

O tipo pretende evitar que se venha a produzir licenciamentos ou concessões que não preencham efetivamente os requisitos legais ou se baseiem em informações não condizentes com a realidade.” (MILARÉ, 2013, p. 167).

A existência desse tipo penal deixa clara a importância da veracidade das informações prestadas e a expectativa legal de boa-fé e responsabilidade técnica por parte dos empreendedores.

O mesmo autor, Milaré (2022):

“A licença ambiental não é salvo-conduto para a degradação, tampouco transfere ao poder público os riscos da atividade privada. A responsabilidade persiste antes, durante e depois da emissão do licenciamento.” (MILARÉ, 2022, p. 981).

Portanto, mesmo diante da possibilidade de simplificação do rito, como as modalidades de Licença por Adesão e Compromisso (LAC) e a autodeclaração previstas na Lei, o empreendedor não pode se iludir quanto à extensão de seus deveres.

A responsabilidade transcende o simples cumprimento formal dos procedimentos administrativos, abrangendo a observância substancial das normas ambientais, o dever de precaução e a reparação integral de eventuais danos.

Paulo Affonso Leme Machado reforça esse ponto ao afirmar que:

“A atividade que utilize recursos ambientais de modo inadequado, ou que altere significativamente o equilíbrio ecológico, está sujeita não só à fiscalização, mas à reparação plena dos danos, mesmo que haja prévia autorização administrativa.” (MACHADO, 2021, p. 273).

Além disso, a responsabilidade civil não exige comprovação de culpa, bastando a demonstração do nexo causal entre a atividade empreendedora e o dano ambiental.

Já no âmbito penal, a Lei de Crimes Ambientais prevê a possibilidade de responsabilização objetiva da pessoa jurídica, como consolidado no julgamento do STF no Recurso Extraordinário 548.181/PR, que reconheceu a autonomia da responsabilização penal da empresa, independentemente da comprovação de dolo ou culpa dos seus prepostos.

Por fim, cabe ressaltar que a desburocratização do licenciamento não afasta a obrigação do empreendedor de garantir a veracidade e a completude das informações fornecidas aos órgãos ambientais.

Como dito, o artigo 69-A da Lei nº 9.605/1998 torna essa exigência não apenas um dever administrativo, mas uma imposição penal de rigorosa sanção, incluindo pena de reclusão em regime fechado.

É inegável que o licenciamento ambiental deve ser encarado como instrumento fundamental de controle e prevenção, não como mera formalidade.

A responsabilização do empreendedor é plena, multidimensional e inafastável, motivo pelo qual o discurso simplificador não deve levar à falsa sensação de imunidade ou impunidade.

O compromisso efetivo com a proteção ambiental, amparado pelo devido respeito à legislação vigente, é requisito indispensável para a sustentabilidade jurídica e social do empreendimento.

5. ESG e o Processo de Licenciamento Ambiental: Integração entre Governança e Sustentabilidade Jurídica

O compromisso com a famosa agenda ESG, devendo ela ser considerada como dever constitucional no Brasil, conforme amplamente defendido em outras oportunidades, deve ser incorporado em todo o processo de licenciamento ambiental, consolidando a orientação da Carta Magna baseada na sustentabilidade, na ética e no respeito à ordem jurídica ambiental.

Empresas que negligenciam essas diretrizes correm riscos significativos. Para além das sanções cíveis, administrativas e penais, enfrentam danos reputacionais severos e podem ter acesso restrito a financiamentos e parcerias, especialmente com instituições que exigem conformidade com padrões ESG para liberação de crédito ou investimento.

A integração entre a agenda ESG e licenciamento ambiental é, portanto, não apenas desejável, mas obrigatória. Não se trata-se de uma mudança de paradigma: de um modelo reativo e centrado no cumprimento mínimo da norma, para uma atuação preventiva, proativa e alinhada aos direitos fundamentais ambientais. Trata-se de cumprimento obrigatório de ordem constitucional.

Nesse contexto, o licenciamento ambiental se torna uma arena de convergência entre a regulação estatal e a responsabilidade corporativa, sendo fundamental que os empreendedores abandonem a lógica da mera formalidade burocrática.

Não se pode negar que a cultura ESG passou a exigir engajamento institucional, transparência e compromisso com a legalidade socioambiental.

A dimensão social — o “S” — exige atenção ao comportamento ambiental ético. Como aponta José Renato Nalini, “a ética ambiental impõe o reconhecimento da alteridade, da escuta e do respeito aos territórios humanos e naturais impactados pelo avanço econômico” (NALINI, 2015, p. 87).

No campo da governança — o “G” — destaca-se a importância de estruturas internas que assegurem o cumprimento normativo e a rastreabilidade das informações ambientais.

Programas de compliance socioambiental, auditorias independentes e relatórios de sustentabilidade são mecanismos que dialogam com a lógica do licenciamento e ampliam a capacidade da empresa de responder a exigências legais com segurança e agilidade.

Nesse ponto, Fiorillo destaca que “a efetividade do direito ambiental exige uma governança ativa, com mecanismos que antecipem riscos e promovam condutas empresariais compatíveis com os princípios constitucionais da precaução e prevenção” (FIORILLO, 2022, p. 119).

O “E” do ESG — o critério ambiental — impõe à empresa a internalização de práticas sustentáveis, que não se esgotam na obtenção da licença, mas se estendem ao monitoramento contínuo dos impactos, à mitigação de danos e à compensação ambiental, sempre que cabível. O cumprimento dessas obrigações constitui não apenas um imperativo jurídico, mas elemento essencial de legitimidade social do empreendimento.

Paulo Affonso Leme Machado assevera que “a licença ambiental não elimina o dever de prevenção e reparação integral, ainda que o empreendedor esteja formalmente autorizado pelo Estado” (MACHADO, 2021, p. 273).

A Constituição Federal, hoje muito materializada na agenda ESG exige que o licenciamento ambiental seja conduzido com máxima diligência técnica, ética e jurídica. A formalidade do procedimento não dispensa a consistência das informações prestadas, nem a autenticidade dos compromissos assumidos perante os órgãos públicos.

Como adverte Édís Milaré, “a boa-fé e a veracidade das informações técnicas são pressupostos inegociáveis no licenciamento, cuja falsidade enseja não apenas nulidade do ato, mas responsabilização penal” (MILARÉ, 2022, p. 981).

A incorporação dos critérios ESG (Environmental, Social and Governance) no contexto da atividade empresarial não se configura apenas como tendência de mercado, mas como exigência conformidade normativa no campo constitucional, especialmente no que tange à proteção ambiental.

O processo de licenciamento, nesse cenário, deve ser compreendido não apenas como uma exigência legal, mas como instância de integração estratégica entre o dever de proteção ecológica e os princípios de governança corporativa responsável.

Além disso, o empreendedor deve adotar uma postura preventiva e colaborativa frente aos órgãos ambientais, promovendo auditorias internas, capacitação de equipes e integração da gestão ambiental às decisões estratégicas da empresa. A responsabilidade ambiental não se limita e nunca se limitou à reparação, mas abrange também o dever de evitar o risco de dano.

6. Considerações finais

A Lei Geral do Licenciamento Ambiental, cujo projeto foi amplamente discutido há anos no Legislativo, representa uma tentativa legítima de modernizar e simplificar o complexo processo de autorização ambiental no Brasil. Essa norma é essencial e urgente para o país.

A intenção da novel normativa é entender demandas históricas de celeridade e segurança jurídica para o setor produtivo, enfrentando desafios administrativos e técnicos que comprometem a eficiência dos órgãos ambientais.

Entretanto, apesar dos avanços procedimentais propostos, o presente estudo demonstra que a simplificação não pode ser confundida com a redução da responsabilidade do empreendedor.

A interpretação do novo marco legal deve ser realizada de forma sistemática, integrada e em consonância com os princípios constitucionais e ambientais, assegurando que a desburocratização não resulte em flexibilização irresponsável.

A legislação ambiental brasileira, ancorada na Constituição Federal e na Lei de Crimes Ambientais, impõe um regime rigoroso de responsabilidade objetiva, administrativa, civil e penal, cujas consequências permanecem inalteradas, independentemente das mudanças no rito de licenciamento.

O destaque ao artigo 69-A da Lei nº 9.605/1998 evidencia a importância estratégica do licenciamento ambiental e a gravidade das sanções para quem, por ação ou omissão, falsear informações técnicas no processo. Essa penalidade severa reafirma o papel do licenciamento como instrumento essencial à proteção do meio ambiente, mesmo em um cenário de simplificação legislativa.

O verdadeiro desafio está em garantir que a modernização do licenciamento preserve sua função precípua de prevenção e controle ambiental, resguardando, assim, o direito fundamental ao meio ambiente ecologicamente equilibrado para as presentes e futuras gerações.

A incorporação consistente dos pilares ESG, não sendo ela uma novidade no processo de licenciamento, exige também a criação de indicadores mensuráveis de desempenho ambiental, social e de governança, os quais podem subsidiar decisões regulatórias, atrair investidores e fortalecer o posicionamento institucional da empresa no mercado de capitais.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 5 out. 1988.

BRASIL. Lei nº 9.605, de 12 de fevereiro de 1998. Dispõe sobre as sanções penais e administrativas derivadas de condutas e atividades lesivas ao meio ambiente. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 13 fev. 1998. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19605.htm. Acesso em: 18 jul. 2025.

BRASIL. Lei nº 15.190, de 8 de agosto de 2025. Dispõe sobre o licenciamento ambiental; regulamenta o inciso IV do § 1º do art. 225 da Constituição Federal; altera as Leis nº 9.605/1998, nº 9.985/2000 e nº 6.938/1981; revoga dispositivos das Leis nº 7.661/1988 e nº 11.428/2006; e dá outras providências. — Diário Oficial da União, edição extra (8 ago. 2025)

FIORILLO, CELSO ANTÔNIO PACHECO. Manual de Direito Ambiental. 21. ed. rev., atual. e ampl. São Paulo: Atlas, 2022.

MACHADO, PAULO AFFONSO LEME. Direito Ambiental Brasileiro. 25. ed. rev., atual. e ampl. São Paulo: Malheiros, 2021.

MILARÉ, ÉDIS. Direito do Ambiente: doutrina, jurisprudência e glossário. 13. ed. rev., atual. e ampl. São Paulo: Thomson Reuters Brasil, 2022.

MILARÉ, EDIS. DIREITO PENAL AMBIENTAL. 2ª ED. Revista dos Tribunais: São Paulo, 2013. p. 16

NALINI, JOSÉ RENATO. Ética Ambiental. 4. ed. revista, atualizada e ampliada. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2015.

SUPREMO TRIBUNAL FEDERAL. Recurso Extraordinário nº 548.181/PR. Relatora: Ministra Rosa Weber. Julgamento: 18 nov. 2020.

SUPERIOR TRIBUNAL DE JUSTIÇA. Recurso Especial nº 1.374.284/MG. Relator: Ministro Herman Benjamin. Julgamento: 12 dez. 2017.

CÓDIGOS DE ÉTICA E CONDUTA DE NOVA GERAÇÃO: UM NOVO CONCEITO PARA EMPRESAS ALINHADAS À INTEGRIDADE, ESG E SUSTENTABILIDADE NO ESPAÇO LUSO-BRASILEIRO

Next-Generation Codes of Ethics and Conduct: A New Concept for Companies Aligned with Integrity, ESG, and Sustainability in the Luso-Brazilian Context

Andre Ferreira de Oliveira¹

Centro de Estudos Avançados em Direito Francisco Suárez

Melissa Chanazis Valentini²

Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC

Vladimir Malagães³

Faculdade Porto Alegre

DOI: <https://doi.org/10.62140/AOMVVM791228753>

Sumário: 1. Introdução; 2. Quadro Teórico Analítico; 3. Metodologia; 4. Análise e Discussão dos Resultados; 4.1 Contexto Brasileiro; 4.2 Contexto Português; 4.3 Códigos de Ética e Conduta de Nova Geração: Um novo conceito; 5. Conclusão.

Resumo: Este capítulo compara diretrizes de códigos de ética e conduta no Brasil e em Portugal, destacando-os como porta de entrada da governança e como instrumentos estratégicos na integração entre ética corporativa e responsabilidade socioambiental. Os códigos de nova geração incorporam a sustentabilidade como princípio estruturante. No Brasil, destaca-se o Programa Pró-Ética, da CGU; em Portugal, a consolidação de um modelo regulatório europeu. Conclui-se que a governança transnacional, apoiada em códigos consistentes, fortalece a credibilidade institucional e a segurança jurídica frente aos compromissos de sustentabilidade.

¹ Licenciatura em Direito pela Universidade de Coimbra. Doutor e Mestre em Ciências Jurídico-Criminais pela Universidade de Coimbra. Especialização em Direito Penal, Econômico Internacional e Europeu pelo IDPEE. Certificação Profissional em Gestão de Riscos. Advogado. Professor. E-mail: andreferreiradeoliveira@adv.oabsp.org.br. Link Lattes: <http://lattes.cnpq.br/6854410001661639>.

² Bacharel em Direito. Pós-graduada em Direito do Trabalho, Direito Tributário e Neurociências Aplicada ao Direito. Mestranda no Programa de Tecnologia Universidade Federal de Santa Catarina – Campus Araranguá. Advogada e Chief Compliance Officer. Professora da BSSP E CESUSC. E – mail: mcvjuridico@gmail.com – Link: <https://orcid.org/0009-0008-8621-3387>

³ Bacharel em Ciências Contábeis na Faculdade Porto-Alegrense do Rio Grande do sul, Auditor Independente, Signatário do Movimento ODS do Rio Grande do Sul, vladirs@hotmail.com, Link Orcid <https://orcid.org/0009-0002-5989-8663>.

Palavras-chave: Código de Ética e Conduta; ESG; Governança Corporativa Transnacional; Responsabilidade Corporativa.

Abstract: This chapter compares the guidelines of codes of ethics and conduct in Brazil and Portugal, highlighting them as gateways to governance and as strategic instruments for integrating corporate ethics with socio-environmental responsibility. Next-generation codes incorporate sustainability as a structuring principle. In Brazil, the Pró-Ética Program, led by the Office of the Comptroller General (CGU), stands out; in Portugal, the consolidation of a regulatory model aligned with the European context is emphasized. It is concluded that transnational governance, supported by consistent codes, strengthens institutional credibility and legal certainty in light of sustainability commitments.

Keywords: Code of Ethics and Conduct; ESG; Transnational Corporate Governance; Corporate Responsibility.

1. INTRODUÇÃO

A crescente importância dos princípios ESG (Environmental, Social and Governance) nas organizações tem demandado um olhar atento sobre os mecanismos de governança e os códigos de ética e conduta, não apenas como instrumentos normativos, mas como códigos de ética e conduta de nova geração, capazes de integrar princípios éticos, legais e socioambientais à rotina organizacional e de promover práticas empresariais responsáveis e sustentáveis. Em um contexto globalizado, a governança corporativa transnacional assume papel estratégico, oferecendo instrumentos capazes de aumentar a uniformidade de normas e assegurar maior segurança jurídica, especialmente em empresas que atuam em múltiplos países.

Este capítulo propõe-se a analisar, de forma comparativa, a eficácia dos códigos de conduta de nova geração e dos mecanismos de governança na promoção dos princípios ESG no Brasil e em Portugal. O estudo busca compreender como cada país tem incorporado critérios éticos e de governança, à luz dos compromissos internacionais com sustentabilidade, integridade corporativa e responsabilidade socioambiental.

No caso brasileiro, destaca-se o Programa Pró-Ética, iniciativa da Controladoria-Geral da União (CGU) em parceria com o setor privado, que reconhece empresas comprometidas com a integridade, transparência e prevenção da corrupção. O programa exige a implementação de códigos de ética e conduta efetivos, canais de denúncia, programas de integridade e ações de governança voltadas à ética corporativa. Em Portugal, observa-se uma maior adesão a práticas

regulatórias voltadas à governança sustentável, com marcos legais alinhados às diretrizes da OCDE e da União Europeia.

2. QUADRO TEÓRICO ANALÍTICO

O conceito de ESG, originado em iniciativas de sustentabilidade corporativa e responsabilidade social, consolidou-se como padrão global para avaliar o desempenho ético, ambiental e social das organizações. Nesse contexto, a governança assume papel central, pois integra transparência, conformidade regulatória, gestão de riscos e responsabilidade corporativa, configurando-se como eixo estruturante da cultura empresarial contemporânea.

O código de ética e conduta, como instrumento de governança, extrapola sua função regulatória e consolida-se como elemento estratégico.. Sob a ótica do ESG, o código se torna ferramenta indispensável para alinhar princípios éticos às dimensões ambientais e sociais, fortalecendo a confiança de investidores, colaboradores, clientes e cidadãos.

A Prática Recomendada Brasileira ABNT PR 2030-1:2024, reforça a centralidade do código de ética e conduta ao recomendar que sejam claramente definidos valores, princípios, comportamentos esperados e condutas inaceitáveis, assegurando ampla divulgação entre todos os níveis da organização, fornecedores e parceiros. Iniciativas como o Programa Pró-Ética da Controladoria-Geral da União (CGU) também exemplificam a aplicação prática desses preceitos no Brasil, exigindo códigos de conduta efetivos, canais de denúncia e programas de integridade corporativa alinhados a padrões internacionais, como os do Global Reporting Initiative (GRI).

Em Portugal, observa-se uma maior integração normativa com as diretrizes europeias e da OCDE, em convergência com instrumentos de governança global. Essa aproximação fortalece a padronização das práticas empresariais, ampliando a segurança jurídica e a credibilidade institucional.

Assim, os códigos de ética e conduta de nova geração se afirmam não apenas como documentos normativos, mas como pilares de governança e sustentabilidade corporativa. Sua efetividade depende de constante atualização, do engajamento da alta liderança, o chamado *tone at the top* ou postura ética e comprometida da direção como exemplo para toda a organização e da integração com políticas correlatas, como programas de compliance, gestão ESG e proteção dos direitos humanos.

3. METODOLOGIA

A pesquisa adota abordagem comparativa Brasil–Portugal, de caráter exploratório, descritivo e qualitativo. Baseia-se em análise documental de códigos de ética e conduta, programas governamentais, legislações nacionais e diretrizes da UE. Examina-se a aplicação dos códigos de nova geração na promoção dos princípios ESG, enfatizando ética, governança, transparência e sustentabilidade como eixos da cultura organizacional. Os autores, brasileiros e português, especialistas em auditoria e compliance, trazem diferentes contextos regulatórios para enriquecer a análise.

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1 Contexto Brasileiro

O Programa Pró-Ética é uma iniciativa pioneira da CGU em parceria com o setor privado, que busca incentivar empresas a adotarem práticas de integridade e transparência, por meio da Instrução Normativa CGU Nº 46/2025, que estabelece o regulamento do programa “Empresa Pró-Ética 2025-2026. Para ser reconhecida como empresa Pró-Ética, a empresa deve implementar entre outros pontos importantes, os seguintes parâmetros:

No item 7.1, a empresa deve possuir um Código de Ética e Conduta, ou documento equivalente, disponível em português.

Item, 7.2, o Código de Ética e Conduta, ou documento equivalente, apresentado deve observar os seguintes requisitos.

Item 7.2.1, o código deve ter sido formalmente aprovado pela alta direção da empresa. Caso positivo, deve-se descrever o processo de aprovação da versão atual, apresentando documento comprobatório, como ata de reunião ou mensagem constante no próprio Código.

Item 7.2.2, o código deve incluir, de forma expressa, a ética e/ou a integridade entre os princípios ou valores da empresa, indicando-se a seção e a página onde esse aspecto é mencionado.

Item 7.2.3, o código deve estar alinhado às especificidades da empresa, considerando-se áreas de atuação e o grau de interação com a Administração Pública. Esta questão é direcionada ao avaliador.

Item 7.2.4, o código deve estar em conformidade com a legislação anticorrupção brasileira, contendo vedações expressas à prática de atos de corrupção e fraude, bem como mecanismos de prevenção de conflitos de interesses. É necessário indicar a seção e a página em que esse alinhamento se encontra.

Item 7.2.5, o código deve estabelecer claramente as condutas permitidas e proibidas dentro da empresa, mencionando a seção e a página em que tais diretrizes estão descritas.

Item 7.2.6, o código deve indicar expressamente os responsáveis por dirimir dúvidas acerca de sua aplicação, apontando a seção e a página correspondentes.

Item 7.2.7, o código deve mencionar, de forma clara, a existência e a forma de acesso aos canais de denúncia de violações éticas e legais, incluindo a indicação da seção e página em que tais informações se encontram.

Item 7.2.8, o código deve prever, de maneira expressa, as garantias de proteção ao denunciante de boa-fé, indicando a seção e a página que tratam desse aspecto.

Item 7.2.9, o código deve reafirmar o compromisso da empresa no combate ao preconceito, à discriminação e ao assédio de qualquer natureza, em suas relações internas e externas, apontando a seção e a página correspondentes.

Item 7.2.10, o código deve expressar o compromisso da empresa com o cumprimento da legislação ambiental, com a mitigação dos efeitos das mudanças climáticas e com o desenvolvimento sustentável, indicando a seção e a página em que tal compromisso é assumido.

Item 7.2.11, o código deve mencionar a possibilidade de aplicação de sanções àqueles que cometerem violações éticas ou legais, inclusive aos membros da alta direção da empresa, identificando a seção e página onde esse ponto está descrito.

Item 7.2.12, o código deve possuir linguagem clara e de fácil compreensão, aspecto a ser avaliado pelo examinador.

Item 7.2.13, o código deve dispor de versões nos principais idiomas dos demais países em que a empresa atua. Como comprovação, deve-se apresentar evidência que contenha o link de acesso e o caminho de navegação no site da empresa até o documento em questão.

Item 7.2.14, o código deve ser de fácil acesso para todos os empregados, inclusive para aqueles que não possuam acesso a computadores. Nesses casos, é necessária a apresentação de evidências como links e caminhos de acesso ao documento no site da empresa, ou comprovação visual (fotos, vídeos) que demonstre a presença do Código impresso nos espaços físicos da organização.

Item 7.3, o código ou documento equivalente, deve estar disponível na página eletrônica da empresa. É necessário informar o link de acesso e o caminho a partir da página inicial até o documento.

Item 7.4, a empresa deve exigir que seus empregados declarem, expressamente, ciência da existência e do conteúdo do documento, bem como o compromisso de observar os termos nele previstos. Caso essa exigência seja cumprida, deve-se informar como e em que momento isso ocorre, apresentando termos de ciência ou declarações assinadas, inclusive nos casos de atualização do Código.

4.2 Contexto Português

Na diretriz Portuguesa, a realidade legislativa e prática dos Programas de Integridade na República Portuguesa é recente (menos de 3 anos), densificada pela atuação do Mecanismo Nacional Anticorrupção (doravante MENAC) e beneficiando também do labor doutrinário da academia portuguesa.

A Lei nº 94/2021, de 21 de dezembro, que entrou em vigor a 21/01/2022, previu medidas para “*comprometer o setor privado na prevenção, deteção e repressão da corrupção*”, na esteira da Estratégia Nacional Anticorrupção 2020-2024 (doravante ENAC). A ENAC tornou “*obrigatório, nas grandes e médias empresas, a adoção e implementação de programas de cumprimento normativo*”⁴: não estabelecendo a definição do que sejam as “*grandes e médias empresas*”, somos remetidos para o artigo 2º do Anexo ao Decreto-Lei nº 372/2007, de 6 de novembro, que estabelece ser ‘média’ a empresa que emprega mais de 50, mas menos de 250 pessoas, cumulativamente apresentando um volume de negócios anual superior a 10 e não excedendo 50 milhões de Euros, ou cujo balanço total anual seja superior

⁴ “*Programa de cumprimento normativo*” (doravante PCN) é a denominação legal portuguesa para Programa de Integridade.

a 10, mas não superior a 43 milhões de Euros, será a empresa ‘grande’⁵ quando exceda tais requisitos.⁶

Deparamo-nos com a operacionalidade quase nula da obrigação de existência de PCN, porquanto em 2023, as empresas ‘médias’ (8.382) e ‘grandes’ (1.550) representavam apenas 0,007% do total (1.510.274) agregado, com um mercado potencial inferior a 10.000 empresas.

A não adoção e implementação dos PCN comportam consequências legais, direta e/ou indiretamente prejudiciais, para as médias e grandes empresas, ademais de ser conferida “*relevância substantiva e adjetiva à adoção ou aperfeiçoamento*” de tais programas quanto à responsabilidade jurídica na seara criminal das pessoas jurídicas com atividade em Portugal.

Sem que seja alterado o modelo vicarial de responsabilidade criminal das pessoas jurídicas, previsto no artigo 11 do Código Penal Português (doravante CPP), além da imposição de multas para a não implementação de PCN, o Legislador, nos artigos 90-A e seguintes CPP, em nível substantivo (mas também processualmente) incentiva a sua implementação atenuando a responsabilidade criminal e o consequente sancionamento, ou mesmo isentando as pessoas jurídicas de punição.

Desde logo, se a pessoa jurídica que pratica um dos crimes do taxativo catálogo do artigo 11 CPP, cumprindo os requisitos cumulativos na norma definidos, face ao artigo 90-A, n° 4 CPP [e artigo 73, n° 1, c)] verá a pena de multa (logicamente, não a pena de dissolução) obrigatoriamente atenuada, sendo reduzida no limite máximo em 1/3 e reduzindo o limite mínimo ao mínimo legal, se, antes de praticado o crime, tiver adotado e implementado PCN “*adequado a prevenir a prática do crime ou de crimes da mesma espécie*”, i.e., que violem o mesmo bem jurídico. O n° 6 do mesmo artigo determina a substituição da pena de multa por “*pena alternativa*”⁷ quando esta realize “*de forma adequada e suficiente as finalidades da punição*”, e a pessoa jurídica acusada haja adotado ou implementado PCN “*adequado a prevenir a prática do crime ou de crimes da mesma espécie*”.

⁵ Seguindo a definição presente na Recomendação n° 2003/361/CE, de 6 de maio de 2003, transposta para o direito interno português através do *supra* mencionado Decreto-Lei.

⁶ A mesma norma menciona ser a empresa ‘pequena’ quando “*emprega menos de 50 pessoas e cujo volume de negócios anual ou balanço total anual não excede 10 milhões de euros*”, já sendo ‘micro’ quando “*emprega menos de 10 pessoas e cujo volume de negócios anual ou balanço total anual não excede 2 milhões de euros*”.

⁷ Admoestação; caução de boa conduta; vigilância judiciária.

Caso a pessoa jurídica não tenha “*ainda adotado e implementado programa de cumprimento normativo adequado a prevenir a prática do crime ou de crimes da mesma espécie*”, nº 5, juntamente com a pena de multa (ou pena alternativa) poderá o juiz aplicar “*uma pena acessória*”⁸.

Se, no período compreendido entre a prática do crime e a data da audiência de julgamento, a pessoa jurídica acusada tiver adotado e executado PCN “*com medidas de controlo e vigilância idóneas para prevenir crimes da mesma natureza ou para diminuir significativamente o risco da sua ocorrência*”, pode ser a pena de multa especialmente atenuada, 90-B, nº 4 CPP.

Devendo ser aplicada à pessoa jurídica acusada pena de multa não superior a 600 dias, pode o Tribunal determinar o “*acompanhamento por um representante judicial*” (vigilância judiciária) por um período entre 1 e 5 anos, de forma a que seja fiscalizado o cumprimento efetivo de PCN “*com medidas de controlo e vigilância idóneas para prevenir crimes da mesma natureza ou para diminuir significativamente o risco da sua ocorrência*”, artigo 90-E, nº 1 CPP

O nº 2 da mesma norma estabelece a possibilidade acompanhamento da pessoa jurídica, sem estabelecimento de uma predeterminada medida da pena de multa, também pelo prazo de 1 a 5 anos e para controlar a adoção ou implementação de PCN “*adequado a prevenir a prática do crime ou de crimes da mesma espécie*” - se não adotar ou implementar, revoga-se a vigilância judiciária e é cumprida a pena de multa, nº 5, b).

Pode ainda o Tribunal, acessoriamente à pena de multa, aplicar injunção judiciária, artigo 90-G, nº 1 CPP, ordenando a adoção e implementação de PCN “*com medidas de controlo e vigilância idóneas para prevenir crimes da mesma natureza ou para diminuir significativamente o risco da sua ocorrência*”.

Profusamente mencionado o Programa de Cumprimento Normativo, os seus componentes obrigatórios estão discriminados no Regime Geral da Prevenção da Corrupção (RGPC), aprovado pelo Decreto-Lei nº 109-E/2021, de 9 de dezembro, aplicável a pessoas jurídicas com sede em Portugal e sucursais em território português de pessoas jurídicas com sede no estrangeiro que empreguem 50 ou mais trabalhadores (artigo 2º do Anexo) – pela última vez alterado pelo Decreto-Lei nº 70/2025, de 29 de abril.

⁸ Injunção judiciária; interdição do exercício de atividade; proibição de celebrar certos contratos ou contratos com determinadas entidades; privação do direito a subsídios, subvenções ou incentivos; encerramento de estabelecimento; publicidade da decisão condenatória.

Estabelece o artigo 5º do Anexo que o PCN incluirá “*pelo menos (...) plano de prevenção de riscos de corrupção e infrações conexas (...) código de conduta (...) programa de formação e (...) canal de denúncias, a fim de prevenir, detetarem e sancionarem atos de corrupção e infrações conexas, levados a cabo contra ou através da entidade*”. As características (mínimas) do Código de Conduta estão previstas no artigo 7º do Anexo, devendo o Código de Conduta conter “*o conjunto de princípios, valores e regras de atuação de todos os dirigentes e trabalhadores em matéria de ética profissional, tendo em consideração as normas penais referentes à corrupção e às infrações conexas⁹ e os riscos de exposição da entidade a estes crimes*”, sendo identificadas “*as sanções disciplinares que (...) podem ser aplicadas em caso de incumprimento das regras nele contidas e as sanções criminais associadas a atos de corrupção e infrações conexas*” - elaborando-se por cada infração verificada um relatório que identifique as regras violadas, sanção aplicada e as medidas adotadas/a adotar.

O Código de Conduta será revisto a cada 3 anos ou quando se verifique “*alteração nas atribuições ou na estrutura orgânica ou societária da entidade que justifique a revisão dos elementos*” - deve constar o Código na intranet ou webpage oficial da empresa, publicado “*no prazo de 10 dias contados desde a sua implementação e respetivas revisões*”.

Se a pessoa jurídica não adotar Código de Conduta, ou a adoção de um que não cumpra os requisitos do artigo 7º, fazem aquela incorrer em responsabilidade contravencional, punida com multa (“*coima*”) de 2.000 Euros a 44,891,81.

A não elaboração de relatório por infração ou a elaboração de relatório que não contenha todos os demandados elementos, ademais da não revisão do Código de Conduta, importam em responsabilidade contravencional, com pagamento de multa de 1.000 a 25.000,00. Qualquer das contraordenações será punida com multa, reduzida a metade no (limite máximo e mínimo do) montante se praticada a título culposo, não ficando a pessoa jurídica infratora dispensada do cumprimento do dever (sendo este possível) com o pagamento da multa. Se as contravenções tiverem sido praticadas pelos titulares dos órgãos, mandatário ou representante da pessoa jurídica, ou seus trabalhadores “*no exercício das respetivas funções ou em seu nome e por sua conta*”, serão as pessoas jurídicas responsabilizadas, mas já ficando excluída se o agente (pessoa física) atuar “*contra ordens ou instruções expressas*” - serão responsáveis pela contravenções os “*titulares do órgão de administração ou dirigentes*” das pessoas jurídicas (responsável pelo cumprimento normativo) e “*os*

⁹ Correspondentes aos crimes de recebimento e oferta indevidos de vantagem e corrupção (artigos 372 a 374 CPP), peculato e participação económica em negócio (artigos 375 e 377 CPP), concussão e abuso de poder (artigos 379 e 382 CPP), prevaricação (artigo 369 CPP), tráfico de influência (artigo 335 CPP), branqueamento/lavagem de capitais (artigo 368-A CPP) e crime de fraude na obtenção ou desvio de subsídio, subvenção ou crédito.

responsáveis pela direção ou fiscalização de áreas de atividade em que seja praticada” a contravenção “quando pratiquem os factos ou quando, conhecendo ou devendo conhecer a sua prática, não adotem as medidas adequadas para lhes pôr termo imediatamente”

Além da responsabilidade da pessoa jurídica pelo pagamento da multa, serão subsidiariamente responsáveis os “*titulares do órgão de administração ou dirigentes*” quanto ao pagamento das multas aplicadas antes do período de exercício do cargo “*quando por culpa sua o património*” da pessoa jurídica se tornou insuficiente para o pagamento, bem relativamente a infrações “*praticadas por factos anteriores ao mesmo período, quando a decisão definitiva que as aplicar for notificada durante o período de exercício do cargo e lhes seja imputável a falta de pagamento*”.

Pode ser aplicada à pessoa jurídica, além da multa, a sanção acessória de publicidade da condenação¹⁰, “*em função da gravidade do facto e da respetiva culpa*”; o pagamento voluntário da multa (pelo limite mínimo) não exclui a possibilidade de aplicação da publicidade da condenação. A densificação conceitual e prática dos Códigos de Conduta é levada a efeito pelo MENAC, nomeadamente através da Guia nº 1/2023 e Orientação/Diretiva “*Código de Conduta*”.

No Guia nº 1/2023 é prescrito que o Código de Conduta potencia o “*reforço da cultura de integridade de uma qualquer organização ou entidade*”, traduzindo um “*compromisso de integridade que é assumido por todos os que exercem funções numa organização (...) perante si próprios, perante aqueles que são os destinatários da sua ação, ou com quais, de algum modo, têm de se relacionar, bem como perante os cidadãos e a sociedade no seu todo*”.

Divide-se o Código em duas partes, a primeira delas identificando e descrevendo os “*valores éticos ou princípios de ação*” que a pessoa jurídica entende deverem enquadrar eticamente os seus *core values*, a segunda explicitando as “*condutas expectáveis e mais adequadas a adotar*” por todos os colaboradores da pessoa jurídica (“*incluindo a componente da direção de topo*”). Na primeira parte, devem os valores éticos/princípios de ação conter “*breve, simples e clara descrição quanto ao seu significado*”, entendíveis interna e externamente (*stakeholders*) - estabelecidos numa perspectiva *tone to the top*, fazendo os dirigentes intervirem ativa e diretamente. Na segunda parte do Código de Conduta, as pessoas jurídicas devem atender, *v.g.*, a questões de “*admissibilidade ou rejeição do recebimento de presentes, hospitalidades ou outro tipo de benefícios, independentemente do seu valor, quanto à sua adequação relativamente a relações institucionais ou funcionais*”, registrando todos os episódios àquelas relativos, com especial

¹⁰ Condenação publicada, na íntegra ou por extrato e a expensas da pessoa jurídica infratora, em publicação nacional, regional ou local, assim como na webpage do MENAC e pelo período de 90 dias.

ênfase aos que envolvam valores manifestamente elevados e que possam comprometer a “*isenção, transparência e integridade*” (e expressamente proibindo subornos, independentemente do valor e concreta natureza).

O Guia prevê, com direta aplicação para as pessoas jurídicas privadas, o Anexo nº 2 (“*Quadro de infrações disciplinares para o setor privado e correspondente quadro sancionatório*”); ademais, o Anexo 3 (“*Tipologias criminais previstas no RGPC e correspondente quadro sancionatório*”) contém a enumeração dos crimes de corrupção e infrações conexas e a sua descrição.

Na orientação/diretiva sobre Código de Conduta intitulada “Cuidados metodológicos de elaboração, adoção e dinamização – Síntese”, o MENAC não introduz conteúdos inovadores, reproduzindo, em grande parte, o Guia anteriormente mencionado. A tradução gráfica das componentes do Código de Conduta apresentada no documento segue dois eixos principais. O primeiro eixo, Valores ou princípios éticos assumidos pela entidade, refere-se à identificação e descrição dos valores éticos ou princípios de ação considerados mais adequados ao cumprimento da função da organização. Cada valor ou princípio deve ser acompanhado de uma descrição breve, clara e simples, de forma que todos, tanto no plano interno, abrangendo dirigentes e colaboradores, quanto no plano externo, considerando cidadãos e sociedade em geral, compreendam facilmente a importância, o significado e o alcance atribuídos pela entidade. O segundo eixo, Condutas expectáveis a verificar por todos os que exercem funções na entidade, diz respeito à indicação e descrição das condutas que se espera adotar em cada circunstância por toda a estrutura dirigente e demais trabalhadores, incluindo estagiários e colaboradores, visando a concretização dos valores ou princípios éticos anteriormente indicados. Entre os aspectos destacados encontram-se a gestão de acumulação de funções, a prevenção e tratamento de conflitos de interesses, regras sobre recebimento de presentes e hospitalidades, a proibição de recebimento de subornos, a gestão adequada de bens materiais e patrimoniais, cuidados de segurança na gestão e nos acessos informáticos, deveres genéricos de promoção e reforço da integridade, bem como a identificação e ilustração de infrações disciplinares, tipos legais de crime e correspondentes sanções, com referência aos anexos 1 a 3 do Guia n.º 1/2023 como ferramentas auxiliares para essa identificação.

4.3 Códigos de Ética e Conduta de Nova Geração: Um novo conceito

O conceito de códigos de ética e conduta de nova geração, aqui proposto pelos autores, define-se como um instrumento estratégico de governança corporativa que integra princípios éticos, legais, socioambientais, direitos humanos, princípios/valores próprios da empresa, à rotina organizacional. Esses códigos devem ser formalmente aprovados pela alta direção, redigidos em

linguagem clara e acessível para públicos nacionais e internacionais, disponibilizados na página eletrônica da empresa, contemplando, de forma explícita, requisitos mínimos, como: promoção da integridade, prevenção à discriminação, proteção ambiental, implementação de canais de denúncia para relatos de boa-fé, sem risco de retaliação, definição de sanções disciplinares e criminais, procedimentos de monitoramento e registro de infrações, além de treinamentos contínuos e supervisão por comitê interno responsável pelo acompanhamento da efetividade e conformidade do código. A essência do código reside em sua capacidade de expressar a “alma da intencionalidade” da organização, traduzindo valores e princípios em ações concretas.

O modelo proposto é compatível tanto com a experiência brasileira, em que o Programa Pró-Ética da CGU inclui a dimensão social e ambiental na aferição da maturidade ética e de governança, quanto com o contexto português, em que o Código de Conduta Nacional (PCN) exige plano de prevenção de riscos de corrupção, programa de formação e relatório detalhado de sanções aplicadas por infrações. Dessa forma, o código de nova geração deixa de ser um mero instrumento normativo, tornando-se pilar estratégico de governança, integridade, valores corporativos e sustentabilidade, promovendo cultura de ética no cotidiano de todos os atores da cadeia de valor, fortalecendo a credibilidade institucional, garantindo proteção a denunciante de boa-fé e consolidando a intencionalidade ética da organização.

5. CONCLUSÃO

A análise desenvolvida ao longo deste capítulo evidencia que os códigos de conduta, quando estruturados de forma estratégica, desempenham papel central na consolidação de práticas de governança e no fortalecimento da ética corporativa. O conceito de códigos de conduta de nova geração, proposto pelos autores, destaca-se como um instrumento, guia que vai além do mero cumprimento normativo, integrando princípios éticos, legais e socioambientais à rotina organizacional, promovendo uma cultura de integridade, transparência e responsabilidade.

A comparação entre Brasil e Portugal revela que, embora ambos os países tenham avançado na implementação de mecanismos de governança, os contextos diferem em termos de aderência normativa e operacionalização prática. Em Portugal, a legislação recente, especialmente a Lei nº 94/2021 e o Regime Geral de Prevenção da Corrupção e as diretrizes do MENAC estruturam os Programas de Cumprimento Normativo e os Códigos de Conduta de forma detalhada, com foco na prevenção de corrupção e infrações conexas, na definição de condutas esperadas, valores éticos

e princípios de ação, bem como na responsabilização e sanção das pessoas jurídicas e de seus dirigentes. Este modelo evidencia uma forte aderência a diretrizes internacionais e europeias, conferindo maior previsibilidade e alinhamento a padrões de governança global.

No Brasil, iniciativas voluntárias robustas, como o Programa Pró-Ética, oferecem um modelo prático de implementação de governança e compliance, reconhecendo empresas comprometidas com práticas de integridade e prevenção da corrupção. A ênfase está na promoção de uma cultura de integridade, na adoção de princípios éticos e na incorporação de práticas ESG às operações corporativas, ainda que com menor detalhamento normativo do que o observado em Portugal.

A adoção de códigos de ética e conduta de nova geração como porta de entrada da governança fortalece a cultura organizacional, assegura credibilidade institucional e oferece um caminho sólido para empresas que desejam alinhar ética, compliance e sustentabilidade em suas operações transnacionais. O presente estudo se apresenta como um instrumento motivador para que mais organizações compreendam o novo conceito de códigos de conduta de nova geração, ressaltando que o mercado contemporâneo exige a adoção imediata desses modelos como condição para a competitividade corporativa.

Assim, fica evidente que a adoção de códigos de conduta de nova geração representa não apenas um instrumento de governança e integridade, mas sobretudo um novo modelo mental de fazer negócios. Trata-se de um diferencial competitivo essencial para a manutenção e fortalecimento das organizações no mercado contemporâneo no Brasil quanto em Portugal.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABNT. **Prática Recomendada: ABNT 2030: Ambiental, social e Governança (ESG) – Conceitos, diretrizes e modelo de avaliação e direcionamento para organizações.** Rio de Janeiro: ABNT, 2022.

BRASIL. Controladoria-Geral da União (CGU). ***Empresa Pró-Ética 2025-2026: Documento Orientativo Geral.*** Brasília, DF: CGU, 2025. Disponível em: [Documento Orientativo Pró Ética 2025-2026 Geral.](#)

Acesso em: 13 set. 2025.

CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO (CGU). ***Instrução Normativa nº 46, de abril de 2025: Estabelece o regulamento do Programa Empresa Pró-Ética 2025-2026.*** Diário Oficial da União, Brasília, DF, 15 abr. 2025. Disponível em: <https://www.gov.br/cgu/pt->

br/assuntos/integridade-privada/avaliacao-e-promocao-da-integridade-privada/empresa-pro-etica/documentos-anteriores/2025-2026/instrucao-normativa-no-46-de-abril-de-2025.pdf.

Acesso em: 13 set. 2025.

GRI – Global Reporting Initiative. **Normas GRI 2021: Fundamentos, Conteúdos Gerais e Temas Materiais**. Disponível em <https://www.globalreporting.org/standards/download-the-standards/>. Acesso em: 13 set. 2025.

INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION (ISO). **ISO 37301:2021 – Compliance management systems – Requirements with guidance for use**. Geneva: ISO, 2021. Disponível em: <https://www.iso.org/standard/75080.html>. Acesso em: 13 set. 2025.

MECANISMO NACIONAL ANTICORRUPÇÃO. **Código de Conduta**. “*Código de Conduta: cuidados metodológicos de elaboração, adoção e dinamização - Síntese*”. Lisboa: MENAC. Disponível em: <https://mec-anticorruptcao.pt/orientacoes-e-diretivas/>>. Acesso em: 20 set. 2025.

MECANISMO NACIONAL ANTICORRUPÇÃO. **Guia nº 1/2023**, setembro 2023. “*Os instrumentos do Regime Geral de Prevenção da Corrupção: algumas indicações e notas explicativas sobre cuidados metodológicos para a sua adoção e dinamização*”. Lisboa: MENAC. Disponível em: <https://mec-anticorruptcao.pt/guias/>>. Acesso em: 20 set. 2025.

PORTUGAL. **Código Penal Português**, Decreto-Lei nº 48/95, de 15 de março de 1995. Lisboa: Diário da República Eletrónico. Disponível em: <https://diariodarepublica.pt/dr/legislacao-consolidada/decreto-lei/1995-34437675>>. Acesso em: 20 set. 2025.

PORTUGAL. **Decreto-Lei 70/2025**, de 29 de abril. “*Altera o Decreto-Lei n.º 109-E/2021, de 9 de dezembro, que cria o Mecanismo Nacional Anticorrupção e estabelece o regime geral de prevenção da corrupção*”. Lisboa: Diário da República Eletrónico. Disponível em: <https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/decreto-lei/70-2025-916268331>>. Acesso em: 20 set. 2025.

PORTUGAL. **Decreto-Lei 109-E/2021**, de 9 de dezembro de 2021. “*Cria o Mecanismo Nacional Anticorrupção e estabelece o regime geral de prevenção da corrupção*”. Lisboa: Diário da República Eletrónico. Disponível em: <https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/decreto-lei/109-e-2021-175659840> >. Acesso em: 20 set. 2025.

PORTUGAL. **Decreto-Lei n.º 372/2007**, de 6 de novembro. “*Cria a certificação electrónica do estatuto de micro, pequena e média empresas (PME)*”. Lisboa: Diário da República Eletrónico. Disponível em: <https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/decreto-lei/372-2007-629439>>. Acesso em: 20 set. 2025.

PORTUGAL. **Estratégia Nacional Anticorrupção 2020-2024**. [Lisboa: s. n]. Disponível em: <https://justica.gov.pt/Portals/0/Ficheiros/Organismos/JUSTICA/ENAC010421.pdf> . Acesso em: 20 set. 2025.

PORTUGAL. **Lei nº 94/2021**, de 21 de dezembro. “*Aprova medidas previstas na Estratégia Nacional Anticorrupção, alterando o Código Penal, o Código de Processo Penal e leis conexas*”. Lisboa: Diário da República Eletrónico, 2021. Disponível em: <https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/lei/94-2021-176235804>>. Acesso em: 20 set. 2025.

PORTUGAL. **Pordata**, “*Empresas por Dimensão - 2023*”. Disponível em: https://www.pordata.pt/pt/estatisticas/empresas/caracterizacao-e-demografia/empresas-por-dimensao?gl=1*ae0c10*up*MQ..*ga*OTQzMjMzNTguMTc1ODM5ODc1Mw..*ga_HL9E

[XBCVBZ*czE3NTgzOTg3NTIkbzEkZzEkdDE3NTgzOTg4NTMkajYwJGwwJGgw>](#). Accesso
em: 20 set. 2025.

CONFLITOS SOB CONTROLE: ESG E DESENHO DE DISPUTAS

Como práticas autocompositivas fortalecem a governança corporativa e reduzem riscos judiciais

Beatriz Assef¹

UERJ

DOI: <https://doi.org/10.62140/BA707642122>

INTRODUÇÃO

Este artigo analisa a eficácia do desenho de disputas (DSD) como ferramenta de ESG e, conseqüentemente, como meio de proteção das empresas contra eventuais penalidades decorrentes da litigância abusiva reversa.

Sabe-se que muitas empresas vêm adotando boas práticas de sustentabilidade, responsabilidade social e governança para comprovar seu compromisso com objetivos que conciliam lucro e propósito. O chamado ESG (Environmental, Social and Governance) constitui, assim, um importante critério de avaliação de desempenho empresarial, capaz de atrair investidores.

No eixo social, destacam-se as práticas de gestão construtiva de conflitos, que colaboram para a pacificação por meio do tratamento adequado das disputas, dada a capacidade dos métodos autocompositivos de oferecer soluções não apenas satisfatórias, mas também justas. Isso significa que as empresas passam a contribuir para a promoção de relações empresariais e consumeristas mais éticas e sustentáveis.

No mesmo sentido, o pilar da governança recomenda a implementação de regras e procedimentos voltados à tomada de decisões estratégicas em favor do adequado tratamento dos impasses internos. A melhoria das habilidades de comunicação e a disponibilização de sistemas estruturados para a resolução de demandas assumem, nesse contexto, papel essencial para o

¹ Mestre em Direito Processual pela Universidade do Estado do Rio de Janeiro (UERJ), Pós-graduada em Arbitragem e Métodos Consensuais pela Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro (PUC-Rio) e especialista em negociação pelo curso Theories and Tools of the Harvard Negotiation Project pela Harvard Faculty Club. Pesquisadora integrante da Associação Brasileira Elas no Processo (ABEP). Mediadora formada pelo Centro Brasileiro de Mediação e Arbitragem (CBMA) e certificada pelo Instituto de Certificação de Mediadores Lusófonos (ICFML), e advogada colaborativa capacitada pelo Instituto Brasileiro de Práticas Colaborativas (IBPC).

fortalecimento institucional e reputacional das empresas.

Apesar da clara vantagem avaliativa e reputacional da adoção de políticas de solução autocompositiva, ainda prevalece no cenário brasileiro, sobretudo entre grandes corporações, o comportamento evasivo e protelatório diante da resolução das demandas. Isso ocorre porque, do ponto de vista econômico, a morosidade do processo judicial ainda parece compensar, mesmo quando o risco de uma sentença definitiva desfavorável à empresa é alto.

A análise econômica do Direito confirma que o atual modelo de distribuição de custas e taxas judiciais desestimula o investimento na prevenção e solução extrajudicial de disputas. Em outras palavras, mostra-se, a princípio, mais lucrativo transferir o ônus da resolução para o Poder Judiciário e contar com a excessiva demora do trâmite processual.

Em contrapartida, a doutrina e a jurisprudência brasileiras vêm, recentemente, desenvolvendo mecanismos processuais para modificar esse cenário. Entre eles, destaca-se a litigância abusiva reversa, fundamento que busca penalizar os agentes processuais que, de forma deliberada e injustificada, descumprem precedentes pacificados e se recusam a qualquer tentativa mínima de solução consensual.

Esse novo argumento, já aplicado pelos tribunais, tende a reequilibrar os incentivos em favor da resolução autocompositiva e pode marcar uma mudança significativa de comportamento. A adoção de medidas mais rigorosas pelos magistrados para coibir condutas processualmente irresponsáveis constitui risco emergente e de grande impacto, que deve obrigatoriamente ser considerado na alocação de custos. Empresas comprometidas com o ESG não apenas se tornam prioridade para investimentos, como também se protegem contra multas e penalidades severas impostas pelo Poder Judiciário.

Além disso, a crescente familiaridade das empresas com o desenho de disputas, cujo instrumental vem sendo constantemente aprimorado pelo avanço tecnológico, contribui para a redução dos custos envolvidos na implementação das boas práticas avaliadas pelo ESG.

As conclusões deste artigo indicam que, embora o sistema atual de alocação de custos processuais ainda pareça gerar vantagens para grandes litigantes, os recentes movimentos judiciais de incentivo à boa-fé e à cooperação demonstram que a incorporação dos princípios ESG à cultura organizacional fortalece a posição das empresas no mercado, ao mesmo tempo em que promove o uso sustentável do sistema de justiça e contribui para a pacificação social.

1. O DILEMA DOS CUSTOS DO LITÍGIO

Não é possível ao campo do Direito ignorar as lógicas econômicas. Por isso, aplica-se aqui o jargão já amplamente difundido de que “não há almoço grátis”, isto é, tudo que é disponibilizado, ainda que gratuitamente ou em razão de uma política pública, possui custos embutidos².

No ano de 2023, o Poder Judiciário custou aos cofres brasileiros o montante de R\$ 132,8 bilhões de reais, valor este 9% maior do que o ano de 2022 (Números, CNJ, 2024, p. 81). O relatório analítico do Conselho Nacional de Justiça, inclusive, traz a alarmante notícia de que esse custo foi o maior já registrado em toda a história do Justiça em Números.

Quanto às arrecadações, verifica-se que a receita auferida com custas, emolumentos e taxas judiciárias, em 2023 pelo Judiciário, foi de R\$ R\$ 23,7 bilhões, o que representa a cobertura de, aproximadamente, apenas 17% das despesas efetuadas (Números, CNJ, 2024, p. 25). Além disso, pontua-se que o montante arrecadado em 2023 representa uma redução de 3% em relação ao valor do ano de 2022 (Números, CNJ, 2024, p. 86).

Em outras palavras, considerando que as regras de alocação de custas do sistema brasileiro adotam como prática a transferência do custeio desse serviço para o Estado, é possível dizer que, aproximadamente, R\$ 109,1 bilhões foram suportados pela sociedade. Mais especificamente, o preço pago pela prestação do serviço de Justiça foi de R\$ 653,7 para cada habitante brasileiro³.

O objetivo desse intróito é esclarecer que toda a população suporta, através do pagamento de tributos com parcela de seus recursos financeiros particulares, o fornecimento do serviço de justiça, o que, analogamente, se coaduna com o princípio da solidariedade tal qual utilizado na ótica do sistema previdenciário. Ou seja, ainda que não seja realizada a opção da resolução do conflito pela via judicial, paga-se pela oferta do serviço, sendo certo que as hipóteses de isenção dão uma falsa sensação de gratuidade.

A partir disso, é importante estabelecer que o valor nominal do gasto, em si, com a resolução das disputas têm significados diametralmente opostos para os pequenos e grandes litigantes. Para os pequenos litigantes, aqueles que utilizam o sistema judicial eventual e

² HEINLEIN, Robert A. There ain't no such thing as a free lunch. In: —. The Moon Is a Harsh Mistress. New York: G.P. Putnam's Sons, 1966

³ CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. Justiça em Números. 2022. CNJ. Disponível em: <chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2025/04/justica-em-numeros-2024.pdf>. Acesso em: 24 de setembro de 2025.

esporadicamente, sem uma considerável familiaridade com os processos resolutivos, litigar é caro. Considerando os honorários advocatícios, as taxas, as custas judiciais e os demais encargos financeiros envolvidos na resolução de um conflito em juízo, como o pagamento de perícias, especialmente para aquelas causas de média monta, que envolvem sujeitos com alguma situação de vulnerabilidade, a litigância é uma opção onerosa.

É possível dizer que, em determinadas circunstâncias, o esforço financeiro necessário para iniciar a demanda e os valores despendidos ao longo do processo não compensam, se comparados ao resultado que poderia ser alcançado; o que gera um desestímulo avassalador para os pequenos litigantes ou os obriga a firmar acordos excessivamente desvantajosos. É para esse grupo que foi pensado e criado o modelo de acesso à justiça de Mauro Cappelletti e Bryant Garth no revolucionário Projeto Florença, em 1970⁴.

Por oportuno, vale a ressalva de que, por mais nobres que fossem as intenções do supramencionado projeto, os resultados do desenho institucional aplicado geraram grandes impactos no que diz respeito ao subsídio da resolução das disputas. Nas palavras de Flávia Hill, aquilo que outrora foi celebrado – por ser, de fato, uma grande vitória em relação ao estado de coisas anterior – hoje já nos causa certo ressentimento diante dos efeitos colaterais gerados:

(...) muito se passou nos mais de trinta anos que nos separam daquele momento histórico, a ponto de, hoje, nos ressentimos precisamente do que poderíamos classificar como “efeitos colaterais” decorrentes da desejável vitória dos óbices ao acesso ao Poder Judiciário.⁵

Na outra ponta, temos os grandes litigantes, que são aqueles mais demandantes e demandados dentro do sistema, que possuem recorrência estabelecida e familiaridade com as regras do jogo. Segundo o CNJ, em seu relatório “Os 100 maiores litigantes”, publicado em 2012⁶, figuravam nesse ranking as seguintes entidades, nessa ordem: bancos, setor público municipal, estadual e federal, telefonia, seguros, comércio, indústria, serviços e transporte.

Para os litigantes habituais, o jogo muda completamente. Isso porque, regra geral, incumbe às partes prover as despesas dos atos que realizarem ou requererem ao longo do processo, e, somente ao final, pagar as despesas que resultarem da sucumbência. Nesse sentido, inicialmente, a

⁴ CAPPELLETTI, Mauro; GARTH, Bryant. Acesso à Justiça. Porto Alegre: Fabris, 1988 (tradução brasileira).

⁵ HILL, F. P. Desjudicialização e Acesso à Justiça Além dos Tribunais: pela Concepção de um Devido Processo Legal Extrajudicial. Revista Eletrônica de Direito Processual – REDP, Rio de Janeiro, Ano 15, Volume 22, Número 1, Janeiro a Abril de 2021

⁶ BRASIL. Conselho Nacional de Justiça (CNJ). 100 maiores litigantes 2012. Brasília: CNJ, 2012. 33 p. Disponível em: <https://bibliotecadigital.cnj.jus.br/jspui/handle/123456789/64?mode=full>. Acesso em: 24 set. 2025.

maior parte das custas é suportada pela parte autora ao provocar a retirada da inércia do juiz.

Assim, quando os grandes litigantes figuram como réus não há qualquer desembolso inicial, já que o efetivo montante devido pela provocação do sistema de justiça é pago pelo autor ou pela sociedade, em transferência. E quando figuram como autores, se deparam com uma média de preço de custas iniciais que varia entre 0,5 e 3% do valor da causa, o que muitas vezes não se revela um obstáculo capaz de desestimular o ajuizamento da demanda.

Não há dúvidas, então, de que as regras legais de alocação de custas judiciais influenciam significativamente na tomada de decisão de litigar. Elas são um importante mecanismo de incentivo às partes quando precisam optar por resolver um problema dentro do Poder Judiciário ou fora dele. O desenho do sistema de resolução precisa, por isso, partir da premissa de que os agentes atuam conforme uma racionalidade.

Em suma, o desenho institucional do judiciário brasileiro, alicerçado na premissa de que a escolha pelo litígio é realizada por um agente racional, que quer maximizar ganhos e reduzir perdas, coloca nas mãos da parte interessada elementos de valoração da decisão que são verdadeiros estímulos à litigância: (i) os custos mais expressivos são transferidos para a sociedade, (ii) para o réu que é um litigante habitual não há, de início, dispêndio financeiro, e (iii) o tempo do processo mantém os recursos do réu em seu próprio patrimônio e dispor por uma média de 5 anos (Números, CNJ 2024, p. 276). A conclusão é que, para a maior parte dos litigantes, demandar a solução de suas disputas no judiciário é mais barato do que investir em mecanismos internos de prevenção ou na autocomposição.

As partes só irão efetivamente empenhar-se na criação de soluções autocompositivas, evitando a judicialização da demanda, quando a expectativa de ganho do autor for menor que a expectativa de perda do réu. Por exemplo, se o autor entende que tem 25% de chance de receber R\$ 10.000,00 (dez mil reais), então seu ganho esperado é de R\$ 2.500,00; e se o réu entende que, nessa demanda de R\$ 10.000,00, tem-se 50% de chance de perder, sua perda esperada é de R\$ 5.000,00; então há um grande estímulo ao acordo, porque qualquer valor entre 2.500,00 e 5.000,00 beneficia as partes. Já o cenário inverso, quando a expectativa de ganho do autor é maior que a expectativa de perda do réu, certamente a demanda será judicializada⁷.

Como visto, o preço da judicialização influencia os agentes racionais na escolha ou não

⁷ PIMENTEL, Wilson. Acesso responsável à justiça: o impacto dos custos na decisão de litigar. Rio de Janeiro: Lumen Juris, 2019.

pela autocomposição, sendo que quanto maior forem os custos da opção litigiosa, maior será a probabilidade de autocomposição. Porém, não se pode deixar de considerar que, para uma parcela da população, que sustenta indiretamente o sistema e que faz uso dele como litigante eventual, os custos do processo judicial já são altos. Por isso, o que se busca é um reequilíbrio da balança, para que as entidades que mais litigam no Brasil, e para as quais a judicialização compensa economicamente, tenham mais elementos de valoração para pesar na escolha.

A ineficácia das regras de custas no agravamento da expectativa de perda do réu é um dos principais fatos que mantêm o Poder Judiciário brasileiro assoberbado. Assim, a proposta é não só repensar a regulação adequada dos custos do conflito a fim de impactar na escolha das partes por investimento em prevenção de conflitos e em métodos extrajudiciais de resolução de disputas, mas também, e principalmente, estabelecer mais elementos a serem valorados nessa tomada de decisão, tais como a penalização rigorosa da litigância abusiva reversa e a avaliação positiva da litigância responsável como critério avaliativo de ESG.

2. A PENALIZAÇÃO DA ABUSIVIDADE E SEU IMPACTO NA EFICIÊNCIA DO PODER JUDICIÁRIO

A litigiosidade corresponde ao índice que mensura a quantidade de conflitos submetidos ao Poder Judiciário. Não se trata, por si só, de algo negativo, mas de um dado relevante para a análise da atuação estatal.

O problema surge quando essa litigiosidade assume contornos abusivos, ultrapassando os limites do núcleo essencial do direito de acesso à justiça e gerando uma utilização anômala do sistema, em desvio de sua finalidade legítima.

Cumprе salientar, desde logo, que a atividade jurisdicional configura serviço público de caráter escasso. Embora deva estar disponível a todos os cidadãos, sua oferta é limitada e, por isso, o uso que cada indivíduo ou empresa faz do Judiciário repercute diretamente na possibilidade de que outros também usufruam desse mesmo serviço. O mau uso do sistema, portanto, gera externalidades negativas que afetam não apenas os litigantes envolvidos, mas a coletividade como um todo.

Nesse contexto, o Conselho Nacional de Justiça editou a Recomendação nº 159, de 2024, que estabelece diretrizes voltadas à identificação, ao enfrentamento e à prevenção da litigância abusiva. O ato normativo a define como práticas ou demandas destituídas de fundamento,

temerárias, artificiais, protelatórias, frívolas, fraudulentas, indevidamente fracionadas, configuradoras de assédio processual ou contrárias ao dever de mitigação de prejuízos⁸.

Embora a litigância abusiva possa ser praticada por ambas as partes em um processo, é inegável que ela é percebida, com maior frequência, na conduta do autor, que é justamente quem dá início à movimentação judicial. Tanto é assim que o próprio CNJ, na mencionada recomendação, elenca vinte exemplos de condutas abusivas, sendo que pelo menos quinze estão diretamente relacionadas ao ato de propor a ação.

Entretanto, a evolução do debate jurídico trouxe à tona a figura da chamada litigância abusiva reversa, normalmente associada a grandes litigantes habituais que ocupam o polo passivo das ações. Trata-se de empresas ou instituições que, dispondo de maior poder econômico e estrutural, utilizam-se do processo de maneira maliciosa para protelar a solução do conflito ou inviabilizar o acesso efetivo à justiça pela parte contrária.

Em outras palavras, essa forma de abusividade se verifica quando o réu busca retardar ou inviabilizar a efetividade da prestação jurisdicional, seja mediante o descumprimento reiterado de decisões judiciais e precedentes obrigatórios, seja por meio da recusa infundada em tentar resolver a controvérsia pela via consensual.

Portanto, enquanto a litigância abusiva tradicional diz respeito ao uso desvirtuado do direito de ação pelo demandante, a chamada litigância abusiva reversa refere-se a uma estratégia maliciosa comumente adotada por grandes empresas para deixar a parte adversa sem acesso à justiça. Tal prática pode se materializar tanto na sobrecarga intencional do Poder Judiciário com demandas de caráter estratégico, dificultando o acesso da parte contrária e modulando a jurisprudência; quanto na adoção deliberada de uma postura de resistência infundada à autocomposição, incitando a outra parte a ter apenas a porta do judiciário para se socorrer e, ainda, levar o processo a se arrastar até o limite da atuação estatal, sem admitir alternativas consensuais razoáveis.

O *leading case*⁹ que consagrou a aplicação concreta desta tese trata da hipótese de uma empresa que optou por recusar de forma absoluta todas as tentativas de conciliação, inclusive

⁸ CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. Recomendação nº 159, de 12 de março de 2024. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br>

⁹ TRT-2. TRT-2 condena empresa por litigância predatória reversa. Disponível em: <https://ww2.trt2.jus.br/noticias/noticias/noticia/trt-2-condena-empresa-por-litigancia-predatoria-reversa>. Acesso em: 24 set. 2025.

aquelas propostas pelo juízo. Tal conduta foi avaliada pelo magistrado como menosprezo pela posição de privilégio que a autocomposição ocupa atualmente no ordenamento jurídico brasileiro, além de violação dos deveres processuais de cooperação e boa-fé, expressos no Código de Processo Civil. Por esta razão, o juízo aplicou uma multa de 8% sobre o valor da causa à título de penalidade por litigância abusiva reversa.

A análise dos dados apresentados neste e no capítulo anterior evidencia como o arranjo institucional brasileiro pode produzir estímulos perversos, distorcendo a finalidade do sistema de justiça. Sob diferentes perspectivas – seja pela ótica da análise econômica do direito, seja pela dimensão cultural e comportamental dos litigantes – o resultado acaba sendo o mesmo: o incentivo à judicialização excessiva e a perpetuação de estratégias de resistência que prejudicam o andamento processual.

Não obstante, observa-se uma mudança gradual de cenário. Os magistrados vêm demonstrando maior sensibilidade quanto à necessidade de reprimir práticas que buscam transformar o processo em instrumento de gestão de passivos ou de obtenção de vantagens temporárias. A aplicação cada vez mais frequente da tese da abusividade reversa revela-se como mecanismo eficaz de reequilíbrio da oferta de justiça, pois aumenta a expectativa de perda econômica do réu e, conseqüentemente, cria incentivos para que as partes busquem soluções consensuais.

Essa tendência evidencia que a responsabilidade pela morosidade processual vem sendo atribuída de forma mais equilibrada às partes envolvidas. A conduta processual e extraprocessual passou a integrar o conjunto de elementos avaliados pelo Judiciário, de modo que comportamentos contrários à boa-fé e ao dever de cooperação podem resultar em sanções financeiras e processuais significativas.

Em outras palavras, a forma como os litigantes tratam o conflito – se optam pela colaboração ou pela resistência infundada – passou a produzir efeitos jurídicos concretos.

Vale ressaltar que a alteração do desenho institucional do Judiciário para que se possa incentivar a utilização dos métodos autocompositivos, reduzir a transferência dos custos do litígio para a sociedade e responsabilizar de forma adequada a parte litigante que, de fato, deu causa ao método adjudicatório não é uma ideia nova. Wilson Pimentel, em seu estudo sobre acesso responsável à justiça, destaca a reforma realizada na Inglaterra que objetivou exatamente reestruturar a distribuição do ônus de custas e a valoração positiva das ofertas de acordo.

Constata-se que a litigância abusiva, em suas duas modalidades, representa sério desafio ao funcionamento adequado do sistema de justiça. A ampliação das penalidades aplicáveis aos litigantes que utilizam o processo de maneira desvirtuada mostra-se não apenas necessária, mas essencial para resguardar a efetividade da jurisdição e, sobretudo, para preservar a legitimidade do Judiciário perante a sociedade.

Mais do que um debate jurídico, trata-se de uma questão diretamente relacionada à governança corporativa e à responsabilidade social das empresas. À medida que a litigância abusiva – especialmente em sua forma reversa – passa a ser reconhecida e sancionada, cria-se um novo ambiente institucional em que a postura das empresas diante de conflitos influencia não apenas seus passivos judiciais, mas também sua imagem e valoração no mercado.

Essa constatação nos conduz à reflexão final que se desenvolverá no próximo capítulo: a interseção entre as práticas de ESG (Environmental, Social and Governance) e os métodos adequados de resolução de conflitos. Compreender de que maneira a adoção de estratégias consensuais pode mitigar riscos, reduzir penalidades por litigância abusiva e melhorar a percepção das empresas perante investidores constitui o passo seguinte deste trabalho. Afinal, a gestão responsável dos conflitos integra, cada vez mais, o conjunto de fatores que determinam a sustentabilidade e a competitividade das organizações no cenário contemporâneo.

3. ESG E A RESPONSABILIDADE NA RESOLUÇÃO DE CONFLITOS

Nos últimos anos, o cenário corporativo internacional e nacional passou por profundas transformações, impulsionadas não apenas por fatores econômicos e tecnológicos, mas, sobretudo, por novos critérios de avaliação utilizados pelos investidores para definir onde alocar seus recursos¹⁰.

Entre esses critérios, destaca-se a sigla ESG (Environmental, Social and Governance), que se consolidou como uma espécie de “selo” reputacional. O ESG sinaliza que a simples busca pelo lucro, dissociada de responsabilidade socioambiental e de práticas éticas de governança, já não encontra espaço legítimo em um mercado cada vez mais atento às externalidades negativas geradas pelas atividades empresariais.

O conceito de ESG pode ser compreendido como um conjunto de parâmetros e boas

¹⁰ MATTAR, Cecília Patrícia; CAMARGO, André Antunes Soares de. A mediação como instrumento de implementação da estratégia ESG nas organizações brasileiras, 2024

práticas que têm por finalidade medir o grau de consciência social, sustentabilidade ambiental e solidez da governança de uma organização. Mais do que uma ferramenta de avaliação, o ESG traduz uma mudança de paradigma: as empresas não são vistas apenas como entes econômicos voltados à maximização de lucros, mas como agentes de transformação social que exercem influência direta sobre comunidades, ecossistemas e estruturas institucionais.

Ao incorporar os princípios de ESG em sua estratégia de negócios, a empresa reconhece que propósito e lucratividade não são categorias opostas, mas dimensões complementares e interdependentes. Assim, ser financeiramente rentável e, ao mesmo tempo, ambientalmente responsável, socialmente inclusiva e bem governada, constitui um diferencial competitivo de grande relevância.

Segundo essa perspectiva, as organizações que estruturam sua atuação a partir desses valores tendem a ser recompensadas pelo mercado, alcançando maior liquidez, reputação positiva e um posicionamento competitivo diferenciado diante de seus pares.

Nesse contexto, torna-se necessário refletir sobre como as recentes condenações judiciais por litigância abusiva, especialmente em sua modalidade reversa, impactam a percepção de aderência das organizações aos padrões do ESG. Afinal, uma empresa que instrumentaliza o sistema de justiça de forma desvirtuada, recusando alternativas consensuais de resolução de conflitos ou agindo com má-fé processual, compromete não apenas sua situação jurídica imediata, mas também sua imagem no mercado e seu valor perante investidores.

O risco de sanções econômicas e reputacionais decorrentes de condutas processualmente irresponsáveis deve ser entendido como um ponto de inflexão nas estratégias empresariais.

A questão que se impõe é: diante de um ambiente regulatório e institucional cada vez mais rigoroso, ainda seria vantajoso para grandes corporações apostar na judicialização forçada e excessiva como mecanismo de gestão de passivos? Ou será mais benéfico ser reconhecida como uma organização comprometida com a pacificação social e com o uso adequado do sistema de justiça?

Sob essa ótica, o ESG passa a ser não apenas um critério de avaliação externa, mas também um instrumento de autorregulação interna, funcionando como balizador do comportamento corporativo em matéria de resolução de disputas. Empresas que compreendem sua função como agentes de pacificação, conscientes do impacto que exercem em todo o ecossistema de resolução de conflitos, transmitem ao mercado a mensagem de que estão comprometidas com a geração de

valor e preservação dos relacionamentos.

As medidas adotadas recentemente pelo Judiciário para coibir abusos processuais constituem, assim, um risco emergente de grande impacto, que precisa ser incorporado à matriz de custos e riscos das empresas. Organizações que alinham sua atuação ao ESG não apenas se tornam mais atrativas aos investidores, mas também se protegem contra multas, condenações e perdas reputacionais resultantes do mau uso da máquina estatal. Aquelas que demonstram compromisso real com sua função social, ambiental e corporativa, cultivando relações éticas e colaborativas com empregados, parceiros e stakeholders, são premiadas com a redução de riscos sistêmicos.

Nesse sentido, a internalização de métodos adequados de resolução de disputas representa uma via eficaz para o cumprimento dos objetivos do ESG. Ao investir em práticas autocompositivas e em ferramentas procedimentais de gestão construtiva de conflitos, a empresa fortalece a cultura do diálogo, melhora a comunicação com investidores e demais agentes corporativos e previne desgastes derivados da judicialização desnecessária. Essa postura não apenas diminui o custo econômico dos conflitos, como também reforça a imagem institucional da organização como promotora de soluções sustentáveis.

Além disso, o avanço tecnológico tem ampliado a sofisticação dos chamados *dispute systems design* (desenho de sistemas de resolução de disputas), permitindo às empresas estruturarem mecanismos internos mais eficientes e personalizados para lidar com seus litígios. Essa evolução contribui para a redução dos custos de transação e, ao mesmo tempo, facilita a adoção de práticas valorizadas pelos parâmetros do ESG.

Assim, conclui-se retomando que, embora o atual regime de alocação de custos processuais ainda possa aparentar vantagens momentâneas para litigantes habituais, os recentes movimentos do Poder Judiciário no sentido de reforçar a boa-fé, a cooperação e a valorização da autocomposição demonstram que o verdadeiro ganho competitivo das empresas no século XXI está no alinhamento com os princípios ESG. Esse alinhamento fortalece sua posição no mercado, promove o uso sustentável do sistema de justiça e contribui decisivamente para a pacificação social.

4. O DESIGN DE SISTEMAS DE DISPUTAS COMO ESTRATÉGIA EMPRESARIAL

A disciplina do Design de Sistemas de Disputas (DSD) oferece um conjunto de ferramentas procedimentais e negociais voltadas para a criação de arranjos capazes de prevenir, gerir e solucionar conflitos de forma eficiente e adequada ao contexto organizacional. Ao contrário de uma atuação jurídica meramente reativa ao conflito, o DSD propõe uma lógica preventiva e estratégica, baseada na construção de sistemas que integram cultura, processos e estrutura, em sintonia com os objetivos da instituição.

A literatura sobre o tema enfatiza que um sistema de disputas não se resume a mecanismos padrão isolados, como mediação ou arbitragem, mas deve ser pensado como um sistema plural e integrado de resolução de controvérsias. Esse ecossistema precisa levar em conta os interesses dos stakeholders, a cultura organizacional e os recursos disponíveis.

No ambiente corporativo, isso significa que o setor jurídico pode – e deve – transcender o papel tradicional de gestor de litígios, assumindo a posição de verdadeiro parceiro de negócios.

As empresas podem incorporar o DSD por meio da criação de procedimentos internos e canais de escuta estruturada, como ouvidorias independentes, comissões internas de mediação, protocolos de compliance e sistemas de *early case assessment* (avaliação prévia). Esses mecanismos permitem que conflitos sejam identificados ainda em fase inicial e tratados de forma proporcional à sua gravidade, evitando a escalada desnecessária para o Judiciário.

Esse desenho deve ser sensível às particularidades do negócio: empresas com intensa cadeia de fornecimento podem priorizar soluções rápidas para disputas contratuais com parceiros, como ocorre nos *dispute boards*; organizações voltadas ao consumo podem adotar sistemas de atendimento extrajudicial de reclamações de clientes, como os sistemas de *online dispute resolution*; companhias com grande número de colaboradores podem desenvolver instâncias internas de tratamento de conflitos trabalhistas antes da judicialização, como um ouvidor ou *ombudsman*.

Nesses arranjos, o departamento jurídico deixa de ser visto apenas como centro de custos e passa a ser compreendido como unidade de negócio, dotada de autonomia para viabilizar operações e contribuir para o crescimento sustentável da empresa. Trata-se do chamado jurídico transacional¹¹, cuja função não é apenas responder a processos, mas sim criar condições para que os contratos e operações sejam implementados com segurança.

Ao atuar em proximidade com as áreas de negócios, o jurídico orientado pelo DSD

¹¹ SOLANKI, Sneha. Transactional law — Legal glossary. 25 fev. 2025. Disponível em: <https://legal.thomsonreuters.com/blog/transactional-law/>. Acesso em: 24 set. 2025

antecipa riscos, desenha cláusulas de prevenção de litígios, organiza mecanismos de solução escalonada e facilita negociações estratégicas. Desse modo, cada contratação deixa de ser apenas um documento formal e se torna parte de um sistema mais amplo de governança e prevenção de conflitos.

Para que esse modelo funcione, os operadores do direito precisam ser compreendidos como agentes estratégicos dentro da organização. Advogados corporativos deixam de ocupar uma posição exclusivamente defensiva e assumem papel ativo na construção de valor. Eles se tornam facilitadores de acordos, designers de procedimentos e interlocutores capazes de alinhar interesses divergentes entre áreas internas, parceiros comerciais e stakeholders externos.

Essa mudança de mentalidade implica também na adoção de métricas diferenciadas de desempenho. Em vez de medir eficiência apenas pela quantidade de ações judiciais vencidas, o sucesso passa a ser avaliado pelo número de disputas prevenidas, acordos celebrados e relacionamentos preservados. O jurídico deixa de ser o “último recurso” acionado diante do problema, na tentativa de apagar incêndios, e passa a ser parte integrante do ciclo de inovação e desenvolvimento empresarial.

A previsibilidade trazida pelo DSD dá segurança a investidores, reduz a percepção de risco reputacional e facilita a celebração de contratos mais complexos. Empresas que demonstram capacidade de gerir seus conflitos de forma estruturada e eficiente sinalizam ao mercado que estão comprometidas com práticas de governança sólida, alinhadas aos parâmetros do ESG.

Assim, o jurídico fortalecido pela lógica do DSD, não apenas resolve problemas, mas viabiliza negócios. Ele atua como um catalisador para novas contratações, parcerias estratégicas e operações de mercado, ampliando o potencial competitivo da organização.

CONCLUSÃO

O percurso desenvolvido neste trabalho evidencia que os conflitos, longe de representarem apenas um problema, podem ser compreendidos como oportunidades de crescimento e de amadurecimento institucional. Quando tratados de forma adequada, por meio de métodos autocompositivos e de arranjos bem desenhados pelo Design de Sistemas de Disputas (DSD), eles deixam de ser fonte exclusiva de custos e riscos e passam a se converter em instrumentos de geração de valor.

A análise proposta demonstrou que a litigância abusiva, em especial em sua modalidade reversa, não apenas sobrecarrega o Poder Judiciário e transfere à sociedade custos indevidos, mas também mina a reputação e a competitividade das organizações que a praticam.

Em um contexto no qual o ESG se consolidou como critério de avaliação por parte de investidores e consumidores, tais condutas representam um contrassenso: em vez de demonstrar responsabilidade social e governança sólida, revelam descuido com o impacto coletivo das escolhas empresariais.

Por outro lado, a incorporação de práticas autocompositivas, de canais internos de gestão de conflitos e de estruturas procedimentais desenhadas mostra-se não apenas coerente com os princípios do ESG, mas também estratégica para a sustentabilidade das empresas. O setor jurídico, quando reposicionado como parceiro de negócios e unidade de geração de valor, deixa de ser visto como um custo inevitável e passa a ser reconhecido como catalisador de oportunidades e viabilizador de contratações e parcerias.

Do ponto de vista prospectivo, a tendência é que o movimento iniciado pelo Judiciário – de penalizar práticas de litigância abusiva e valorizar comportamentos cooperativos extrajudiciais – se intensifique. A pressão institucional, somada às demandas sociais e às exigências do mercado, tornará cada vez mais arriscado insistir em modelos de judicialização abusiva. Empresas que não internalizarem uma cultura de prevenção e resolução responsável de disputas estarão sujeitas a perdas financeiras, sanções processuais e à desvalorização de sua imagem perante investidores.

Já as organizações que adotarem o ESG como diretriz concreta de governança e que estruturarem seus sistemas de tratamento de disputas com eficiência terão melhores condições de se diferenciar positivamente. Estarão mais preparadas para lidar com crises, mais aptas a preservar relacionamentos e mais competitivas na atração de investimentos.

Em síntese, este estudo aponta para um futuro em que a gestão responsável dos conflitos será elemento central da governança empresarial, funcionando como elo entre sustentabilidade, competitividade e legitimidade institucional. Se os conflitos forem encarados como parte natural da vida econômica e tratados sob a ótica da cooperação, o resultado será um ambiente empresarial mais estável, um sistema de justiça menos sobrecarregado e uma sociedade mais pacificada.

O desafio que se impõe, portanto, é transformar a teoria em prática. Cabe às empresas, ao Poder Judiciário e aos profissionais do direito consolidar esse novo paradigma, no qual lucro e propósito, eficiência e responsabilidade, inovação e pacificação caminham lado a lado. Somente assim será possível construir organizações verdadeiramente sustentáveis, capazes de enfrentar os dilemas do presente sem comprometer as possibilidades do futuro.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ASPERTI, M. C. A.; CHIUZULI, D. R.; COSTA, S. H.; DELCHIARO, M. T. C. Quem paga a conta do congestionamento do Judiciário brasileiro? Disponível em: <https://direito.usp.br/noticia/1b9309e920b7-quem-paga-a-conta-do-congestionamento-do-judiciario-brasil>. Acesso em: 24 de setembro de 2025.

BRASIL. Conselho Nacional de Justiça (CNJ). 100 maiores litigantes 2012. Brasília: CNJ, 2012. 33 p. Disponível em: <https://bibliotecadigital.cnj.jus.br/jspui/handle/123456789/64?mode=full>.

Acesso em: 24 set. 2025.

CAPPELLETTI, Mauro; GARTH, Bryant. Acesso à Justiça. Porto Alegre: Fabris, 1988 (tradução brasileira).

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. Justiça em Números. 2022. CNJ. Disponível em: <chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgclefindmkaj/https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2025/04/justica-em-numeros-2024.pdf>. Acesso em: 24 de setembro de 2025.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. Recomendação nº 159, de 12 de março de 2024. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br>

DRUCKER, Peter F. Managing for business effectiveness. Harvard Business Review, May–June 1963

FALECK, Diego. Desenho de Sistemas de Disputas: Criação de arranjos procedimentais consensuais adequados e contextualizados para o gerenciamento e resolução de controvérsias. Tese (Doutorado em Direito), Programa de Pós-Graduação em Direito – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2017.

FALECK, Diego. Manual de design de sistemas de disputas: criação de estratégias e processos eficazes para tratar conflitos. Rio de Janeiro: Lumen Juris, 2018.

HEINLEIN, Robert A. There ain't no such thing as a free lunch. In: —. The Moon Is a Harsh Mistress. New York: G.P. Putnam's Sons, 1966

HILL, Flávia Pereira. Desjudicialização e Acesso à Justiça Além dos Tribunais: pela Concepção de um Devido Processo Legal Extrajudicial. Revista Eletrônica de Direito Processual – REDP, Rio de Janeiro, Ano 15, Volume 22, Número 1, Janeiro a Abril de 2021.

KUSTER, Roberto. Utility function and rational choice as support mechanisms to maximize mediation and legal negotiation settlement output. Pepp. Disp. Resol. LJ, v. 17, 2017.

MATTAR, Cecília Patrícia; CAMARGO, André Antunes Soares de. A mediação como instrumento de implementação da estratégia ESG nas organizações brasileiras, 2024.

PIMENTEL, Wilson. Acesso responsável à justiça: o impacto dos custos na decisão de litigar. Rio de Janeiro: Lumen Juris, 2019.

POSNER, Richard. Economic Analysis of law. Aspen Casebook Series. 9. ed. 2014.

ROGERS, N. H.; BORDONE, R. C.; SANDER, F.; MCEWEN, C. Designing Systems and Processes for Managing Disputes. New York: Wolters Kluwer, 2013.

SOLANKI, Sneha. Transactional law — Legal glossary. 25 fev. 2025. Disponível em: <https://legal.thomsonreuters.com/blog/transactional-law/>. Acesso em: 24 de setembro de 2025.

SELA, Ayelet. The effect of online technologies on dispute resolution system design: antecedents, current trends, and future directions. Lewis & Clark Law Review, v. 21, n. 3, p. 635-680, 2017. Disponível em: <https://ssrn.com/abstract=3047399>. Acesso em: 24 set. 2025

TEIXEIRA JÚNIOR, José Borges. A análise econômica da litigância: o modelo da decisão de

litigar no âmbito dos juizados especiais e as influências da gratuidade de acesso. Revista Científica Intelletto, Venda Nova do Imigrante, v. 6, n. 1, p. 34-69, 2021.

TRT-2. TRT-2 condena empresa por litigância predatória reversa. Disponível em: <https://ww2.trt2.jus.br/noticias/noticias/noticia/trt-2-condena-empresa-por-litigancia-predatoria-revers>
a. Acesso em: 24 set. 2025.

ZANETTI JUNIOR, H.; CABRAL, T. N. X. Justiça Multiportas. 2. Ed. Salvador: JusPodivm, 2018.

A (IM)POSSIBILIDADE DE TRANSIÇÃO DAS COOPERATIVAS PARA A ECONOMIA CIRCULAR ATRAVÉS DOS FUNDAMENTOS DO ESG E O DIÁLOGO DAS FONTES

Daniele Weber S. Leal¹

UNISINOS-RS

DOI: <https://doi.org/10.62140/DWSL456876566>

Resumo: Observa-se um novo cenário às questões ambientais, dando enfoque à convergência entre ESG e cooperativismo. O presente artigo analisa um novo cenário e atenção às questões ambientais no geral, não deixando de lado o aspecto social e de governança responsável, cuidado este que se encontra presente no cotidiano do sistema cooperativista até mesmo pela sua essência. Necessário ainda implementar alguma mudança significativa no modelo econômico das cooperativas com base nos princípios ESG, onde a adoção da economia circular encontrar-se-ia como alternativa viável para o desenvolvimento sustentável. No entanto, a implementação eficaz desses modelos requer um ambiente regulatório favorável e incentivos adequados, como subsídios fiscais e financiamentos públicos e privados. A partir de visão ainda mais prática, viável acoplar fundamentos da economia circular. Assim, a compreensão entre esses conceitos pode contribuir para identificação de sinergias e melhoria nas atividades cooperativas, aliadas à princípios mais amplos de sustentabilidade. O sistema cooperativo precisa de abordagem transdisciplinar, para contribuir à concretização dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da ONU, em contexto da fragmentação, alimentado pelos referidos desafios. Sob quais fundamentos e princípios ESG as cooperativas alcançariam sociedades mais sustentáveis, com respeito aos Objetivos de Sustentabilidade do Milênio(ONU)? Seria viável transição das cooperativas à economia circular, com fundamento no ESG? Necessária implementação de estrutura cooperativista vinculada à projetos internos com ESG, adotando ações efetivas em respeito às agendas e ODS da ONU, como a transição à *EC*. Utilizar-se-á o método sistêmico, na perspectiva metodológica sistêmico-construtivista, fomentando a comunicação intersistêmica com os Sistemas da Ciência, da Política e da Economia.

Palavras-chave: ESG. Economia circular. Transição. Diálogo das fontes.

1. Introdução

O presente artigo verifica a possibilidade de convergência entre ESG e cooperativismo, sendo relevante ao abordar questões socioambientais e de governança, alinhar aos princípios de sustentabilidade, sendo necessário implementar uma mudança significativa no modelo econômico das cooperativas com base nos princípios ESG. Assim, a adoção da economia circular encontrar-se-ia como alternativa viável para o desenvolvimento sustentável. No entanto, a implementação

¹ Doutora e Mestra em Direito Público pela UNISINOS-RS. Especialista em Direito Público pela LFG. Integrante do grupo de pesquisa JUSNANO(CNPQ). Professora de Direito da FTECPOA. Professora de Direito da Escola Superior do Cooperativismo - ESCOOP. Advogada. E-mail: daniele.leal@sescoprs.coop.br.

eficaz desses modelos requer um ambiente regulatório favorável e incentivos adequados, como subsídios fiscais e financiamentos públicos e privados (WINANS; KENDALL; DENG, 2017)

A convergência entre as práticas ESG e o cooperativismo representa um campo de estudo relevante, dada a capacidade dessas práticas de abordar questões socioambientais e de governança, bem como promover o bem-estar das comunidades envolvidas. A compreensão da dinâmica entre esses dois conceitos pode contribuir para a identificação de sinergias e oportunidades de melhoria nas atividades cooperativas, alinhando-as com princípios mais amplos de sustentabilidade e responsabilidade social. Vive-se sob os impactos e expansão dos avanços tecnológicos da chamada Quarta Revolução Industrial. É neste tempo em que se deve construir modelos de gestão permeados pelo paradoxo da certeza/incerteza em relação às expectativas sociais que são frustradas por meio da complexidade social em permanente incremento, voltados aqui especificamente para as cooperativas.

Sob outro prisma, ainda atrelada ao ESG, temos a economia circular, tema este há muito discutido no cenário europeu, como no relatório publicado pela OECD, que explica que os recursos materiais constituem a base física da economia. Sua extração, processamento e uso têm consequências ambientais, econômicas e sociais em países e além das fronteiras nacionais. Economia circular e gestão sustentável de materiais são fundamentais para evitando o desperdício de materiais finitos e arriscando seu uso ineficiente na economia. O progresso é medido por meio de indicadores sobre o uso de materiais, a geração de resíduos e a recuperação de materiais de resíduos (OECD, 2020a). Nesse contexto e diante dos princípios do cooperativismo, fundamentados principalmente na cooperação, autonomia e interesse pela comunidade, as cooperativas no Brasil têm o potencial de contribuir com a promoção da responsabilidade ambiental e na implementação de modelos de negócios circulares em suas comunidades, contribuindo com as discussões em andamento sobre as fontes, critérios e financiamento de projetos relacionados à Economia Circular (TENORIO et.al., 2023)

O Sistema Cooperativo precisa de abordagem transdisciplinar para contribuir à concretização dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da ONU (ODS), em um contexto da fragmentação, alimentado pelos referidos desafios. Sob outro prisma, a crescente demanda por transparência e responsabilidade nas ações de organizações, especialmente no contexto de sua interação com a comunidade, tem se tornado uma questão mais relevante no cenário global. Com o mercado corporativo sendo cobrado constantemente pela sociedade a adotar práticas de ESG, instituições têm olhado com maior atenção. Portanto, a relação entre as práticas ESG e o cooperativismo em instituições cooperativas é marcada por uma sinergia de valores e princípios, o

qual viabilizaria a implementação da economia circular para buscar um desenvolvimento mais sustentável em respeito aos ODS. A abordagem peculiar da governança cooperativa, aliada aos aspectos de gestão democrática, transparência e responsabilidade social, evidencia ligação intrínseca entre cooperativismo e diretrizes ESG. Essa integração não apenas fortalece compromisso dessas instituições com a ética e sustentabilidade, mas também contribui para um ambiente econômico mais equitativo, transparente e alinhado com demandas sociais e ambientais.

Em face dessas questões, emerge o problema central deste estudo: sob quais fundamentos e princípios do ESG as cooperativas alcançariam sociedades mais sustentáveis, a partir da transição à economia circular, em respeito aos Objetivos de Sustentabilidade do Milênio (ONU)? Seria viável ainda adequar essa transição ao diálogo das fontes do Direito, contudo, estendendo este diálogo também a outros sistemas (além do Sistema do Direito)? Essa questão reflete a necessidade de explorar estratégias viáveis para promover uma transição bem-sucedida da economia linear para a EC a partir de uma abordagem transdisciplinar, usando o diálogo entre as fontes, com o sistema cooperativista desempenhando um papel fundamental nesse processo. Necessário que se implemente uma estrutura cooperativista mais vinculada à projetos internos e de intercooperação fundados na preocupação ambiental, em respeito às agendas e ODS da ONU, que promovam a implementação da economia circular em suas atividades, bem como a difusão dos princípios e ações em ESG, que conduziriam à sociedades mais sustentáveis. Utilizar-se-á o método sistêmico, na perspectiva metodológica sistêmico-construtivista, fomentando a comunicação intersistêmica com os Sistemas da Ciência, da Política e da Economia.

2. Como vem ocorrendo enfrentamento das cooperativas à Quarta revolução industrial através do ESG?

Ultimamente as práticas Environmental, Social, and Governance - ESG vem ganhando grande destaque acerca de seus conceitos teóricos, cuja ênfase é justificada pela relevância e pertinência da adoção de práticas principalmente no mercado corporativo, nota-se assim um debate sobre a responsabilidade corporativa e a transparência das organizações.(OLIVEIRA, SILVA, 2023) O conceito de ESG (Environmental, Social and Governance) surgiu como uma resposta à crescente conscientização sobre os impactos das empresas no meio ambiente. Embora a ideia de responsabilidade social corporativa tenha existido por décadas, o ESG representa uma abordagem mais estruturada e holística para avaliar o desempenho das organizações. Para as empresas, adotar práticas de ESG pode trazer uma série de benefícios, incluindo maior resiliência, menor risco e maior reputação.

No sentido de contextualização, importa destacar a nova conjuntura global, onde vivencia-se os impactos e expansão dos avanços tecnológicos da chamada Quarta Revolução Industrial (SCHWAB, 2018) que trata de mudanças históricas em termos de tamanho, velocidade e escopo, cujos desdobramentos, complexidade e interdependência ainda são, em grande parte, desconhecidos. Os riscos e os danos futuros, em sua maioria, são desconhecidos, mas a decisão precisa ser realizada no presente, através da utilização de novas ferramentas surgidas pela incorporação da ideia de que o conhecimento não poderá mais ficar aprisionado nos limites herméticos de cada campo do saber. É neste tempo em que se deve observar e construir modelos de gestão e jurídicos permeados pelo paradoxo da certeza/incerteza em relação às expectativas sociais que são continuamente frustradas/satisfeitas por meio da complexidade social em permanente incremento.

Situa-se assim a sociedade na complexidade da Quarta Revolução Industrial, cunhada por Schwab (2018), e mais recentemente observam-se novos desafios trazidos na sua última obra, intitulada *Aplicando a Quarta Revolução Industrial*, quais sejam: a) a justa distribuição dos benefícios das disrupções tecnológicas; b) a contenção das inevitáveis externalidades; c) garantia de que as tecnologias emergentes nos empoderem como seres humanos, em vez de nos governar. As transformações da sociedade atual são maiores do que se pode prever, e ainda mais profundas e rápidas do que em qualquer outro momento. Segundo o último livro de Ulrich Beck, se está vivendo a metamorfose do mundo (2018). A sociedade está no auge do nascimento das novas tecnologias, especialmente: inteligência artificial, robótica, internet das coisas, veículos autônomos, impressão 3D, nanotecnologia, biotecnologia, ciência dos materiais, armazenamento de energia e computação quântica, para citar apenas algumas. Se tem pouco conhecimento sobre os impactos (positivos e/ou negativos) disso em longo prazo. Obviamente que o Sistema cooperativista, atento a essa conjuntura, precisa desenvolver estratégias aptas para o enfrentamento desta nova realidade, até mesmo pois a essência cooperativista prima pela atenção ao social e ambiental, não desconsiderando o papel da boa governança nas suas atividades. Tendo esta percepção é que os modelos das sociedades cooperativas devem observar os movimentos acima, buscando implementar condutas atreladas ao ESG, a fim de construir uma gestão responsável, que leve à governança e sustentabilidade. Importa destacar a adoção de práticas compatíveis com o desenvolvimento sustentável não somente baseado nos princípios do cooperativismo, que dialogam com o ESG, mas em especial pelo respeito às metas estabelecidas pela ONU através dos 17 Objetivos de Sustentabilidade do Milênio.

O sistema cooperativo - partindo de política institucional nacional e posteriormente, difundindo internamente nas cooperativas - e a Quarta Revolução Industrial precisam de uma

abordagem a partir da transdisciplinaridade de modo a contribuir para concretização dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da ONU (ODS), em um contexto da fragmentação, alimentado pelos referidos desafios, potencializados por meio da globalização. Os ODS e suas metas são integrados e indivisíveis, globais por natureza e universalmente aplicáveis, levando em conta as diferentes realidades, capacidades e níveis de desenvolvimento nacionais e respeitando as políticas e prioridades nacionais. As metas são definidas como ideais e globais, com cada governo definindo suas próprias metas nacionais, guiados pelo nível global de ambição, mas levando em conta as circunstâncias nacionais. Os ODS exigem uma ação mundial entre os governos, as organizações e a sociedade civil em um contexto de respeito aos direitos humanos. (MURPHY et.al, 2010). Diante desta necessidade, a enfrentamento do sistema cooperativo através da adoção dos princípios e políticas de ESG mostram-se como essencial, o que posteriormente conduziria a possibilidade da transição para o modelo da Economia Circular, atingindo o desenvolvimento das cooperativas mais sustentáveis.

Conforme já mencionado, o Sistema Cooperativista brasileiro está atento às novas complexidades envolvendo os aspectos ambientais, sociais e de governança. Com base nesta postura, o Sistema OCB trabalha pelo avanço da competitividade das cooperativas, assim como pela manutenção dos valores e princípios cooperativistas. Ao estimular práticas ESG nas cooperativas, atingem-se os dois objetivos de uma vez. Por um lado, aproximam as cooperativas do que há de mais atual e relevante nas discussões do mercado, com governos, investidores e consumidores cada vez mais atentos às práticas ESG das organizações, e do outro, reforçam os nossos princípios, valores e modelo de negócios diferenciados. (OCB, 2024).

Mesmo o ESG despertando atenção na comunidade científica, na realidade do dia a dia não se verifica a aplicação verdadeira em sociedade. O conteúdo que está sob a sigla “ESG” sempre deveria estar na atividade cotidiana de qualquer ser humano, além de representar a linha mestra de operação de qualquer organização. Lamentavelmente, não é assim. Por isso, é preciso que, de tempos em tempos, emergjam acrônimos para destacar algo que já deveria ter sido compreendido e colocado em prática (ENGELMANN, 2022).

O termo ESG teve sua origem no relatório intitulado "Who Care Wins: Connecting Financial Markets to a Changing World", publicado pelo Global Compact da Organização das Nações Unidas (ONU) em 2004. Nesse relatório, o então Secretário Geral da ONU propôs uma iniciativa conjunta com instituições financeiras para desenvolver diretrizes e recomendações que promovessem uma melhor integração das questões ambientais, sociais e de governança corporativa (Environmental, Social and Governance). A partir desse marco, as organizações passaram a buscar melhores práticas relacionadas a esses três pilares - ambiental, social e de governança - com o

objetivo de se alinharem às métricas e indicadores estabelecidos nessas áreas. A adoção dessas práticas visa, por um lado, gerar valor para os acionistas, e, por outro, obter uma vantagem competitiva no mercado onde atuam. Os parâmetros contemplados na sigla ESG (Environmental, Social, and Governance) têm influenciado significativamente a abordagem operacional de empresas e instituições financeiras, impondo a adoção de medidas em prol da sustentabilidade. O escopo do ESG transcende a mera contenção dos danos ambientais e abarca uma ampla variedade de questões, como as relações estabelecidas tanto com colaboradores internos quanto com parceiros externos, bem como as estratégias de impacto social para o desenvolvimento da sociedade. Especificamente, inclui-se também a consideração das políticas e oportunidades destinadas a minorias, iniciativas de promoção da diversidade, e as ações implementadas para prevenir e mitigar práticas fraudulentas e corruptas (NOGUEIRA et. al., 2021).

Borsatto, Baggio e Brum (2023) observam que a partir de 2006, houve um significativo avanço em abordagens sobre investimentos responsáveis, impulsionado pela criação dos Princípios para Investimento Responsável, que surge a partir de uma parceria entre ONU e investidores privados. Estes princípios buscam promover a inserção de questões relacionadas à sustentabilidade no âmbito do setor dos investimentos. Nota-se então um crescimento e ampliação na oferta de produtos e serviços que incorporam critérios ambientais, sociais e de governança (ESG). Nesse contexto, surgiram índices de sustentabilidade, bem como fundos de investimento atrelados a tais índices, que têm experimentado um notável crescimento nos últimos anos (BORSATTO et. al., 2023).

As práticas ESG, em parte, já são aplicadas na atuação, quando uma empresa cooperativa segue os princípios do cooperativismo, estabelecidos pela Aliança Cooperativa Internacional (ACI). No cooperativismo, as premissas da Agenda ESG já são bastante enraizadas, sendo parte do modelo societário, que foca no indivíduo. O foco do movimento cooperativista são as pessoas e não o capital, tendo como objetivo maior a promoção de melhores condições de vida, renda e bem-estar para os cooperados e suas famílias. Isso, por sua vez, impacta na valorização do meio ambiente e na promoção do desenvolvimento local e regional das comunidades, nas quais as cooperativas estão inseridas (CONEXÃO COOP, 2023). A proposição conceitual e a implantação prática está em movimento. Ainda se tem muito a fazer. No entanto, parece ser uma boa iniciativa para operar a mudança nas organizações, que converge para o tema do ESG (ENGELMANN, 2022). A inserção dessas preocupações deverá efetivamente interagir com o DNA da organização, posto não ser “[...] uma simples política de compensação, mas uma estratégia sólida que visa resultados financeiros, seja para os investimentos, seja para o faturamento das empresas. Ela é uma política que nasce contemplando todos os Stakeholders”(TUCCI, 2020).

Sob outro prisma, a crescente demanda por transparência e responsabilidade nas ações de organizações, especialmente no contexto de sua interação com a comunidade, tem se tornado uma questão cada vez mais relevante e objeto de discussão tanto nos mercados europeus como nos estadunidenses. Com o mercado corporativo sendo cobrado constantemente pela sociedade a adotar práticas de ESG, instituições financeiras também têm olhado para o assunto com maior interesse e atenção, buscando introduzir os critérios em suas análises e em seus produtos. (DIEZ et. al. 2023). Mesmo com todos esses objetivos, Selim (2020, p.12) reforça que ainda há muitos desafios quando olhamos para informações sobre ESG, como a falta de padronização e, portanto, comparabilidade, relatórios e medições divergentes, métodos de análises inconsistentes, falta de transparência e clareza nas informações disponíveis, além de alto custo para acesso a esses dados.

Assim, as discussões acadêmicas acerca dos conceitos teóricos relacionados às práticas ESG têm ganhado considerável destaque nos estudos recentes bem como no cenário global, com o crescimento de comitês e grupos de pesquisas das maiores organizações públicas e privadas, como ONU, OECD (2020, 2022, 2023), ECHA, dentre tantas outras. Essa ênfase é justificada pela relevância e pertinência da adoção dessas práticas principalmente no mercado corporativo. O debate sobre a responsabilidade corporativa e a transparência das organizações torna-se uma área de interesse acadêmico relevante, uma vez que a compreensão dos desafios enfrentados pelas empresas no que diz respeito à sua atuação social e ambiental pode contribuir para a elaboração de políticas públicas e práticas empresariais mais sustentáveis e socialmente responsáveis.

Portanto, os desafios estão projetados no horizonte temporal. A inserção do tema “ESG” no cotidiano das organizações poderá ser uma alternativa (ENGELMANN, 2022), onde o sistema cooperativista dialoga tendo em vista a convergência de seus próprios princípios com o tema. A adoção do ESG é uma tendência que se firma e tem começado a estabelecer novos padrões de desenvolvimento, tornando-se requisito para a sobrevivência e competitividade das instituições. O cooperativismo, portanto, pelas suas características intrínsecas, tem se mostrado como um sistema adequado às novas necessidades sociais, ambientais e de governança. (KRUG, 2023). Portanto, a ideia central do presente estudo demonstra que a adoção de mecanismos com premissas do ESG poderia viabilizar o melhor enfrentamento de todos os riscos atuais inseridos na sociedade da Quarta Revolução Industrial por parte do sistema cooperativo, como já vem sendo desempenhado em nível nacional pela OCB. A difusão deste programa de maneira contundente no interior das cooperativas conduzirá ao melhor desenvolvimento do sistema, de maneira a favorecer um ambiente sustentável, viabilizando ainda a transição ao modelo circular, conforme se defenderá adiante. Ademais, efetivaria o respeito aos ODS estabelecidos pela ONU, os quais inclusive dialogam e vão ao encontro dos princípios cooperativistas.

3. Da transição das cooperativas para economia circular com finalidade de desenvolvimento sustentável a partir do “diálogo entre as fontes” do ESG e Economia Circular

As exigências da sociedade atual direcionam para um mundo empresarial mais voltado para as questões ambientais. Percebe-se que no sistema cooperativista o cuidado com os aspectos não somente ambientais, mas também sociais e de governança continuam no foco das organizações, respeitando seus princípios gerais, em especial o relativo ao interesse pela comunidade -que impacta nos 3 vetores do ESG - de maneira a viabilizar cooperativas mais sustentáveis. Importa assim destacar a necessidade de uma mudança no estilo de produção e consumo atrelado ao velho modelo linear, realizando uma transição sustentável das cooperativas para a economia circular, fundada pelos princípios ESG e do cooperativismo. Embora a economia linear que vem sendo utilizada sucessivamente não seja considerada mais viável, o mundo começou a sofrer com as consequências desta prática, ou seja, a escassez de recursos naturais, os impactos ambientais, os elevados preços e a instabilidade do mercado, gerando, inclusive, a competição por commodities. Em substituição ao conceito tradicional das indústrias, o conceito de economia circular tornou-se uma das principais tendências em prol da sustentabilidade e do relacionamento com o planeta. Como resultado, um número crescente de partes interessadas, incluindo investidores, consumidores, governos e clientes corporativos, mostrou alto interesse nestas práticas (RICCÓ, ARAÚJO, CARVALHO, 2022).

Percebe-se assim a integração entre o ESG e a economia circular, mesmo que ainda não apareçam frequentemente no mesmo contexto, pois possuem em comum o eixo ambiental, o que os torna complementares. (LINS, MATOS, OLIVEIRA, 2022). É pertinente o momento de transição da economia linear para a economia circular, sendo importantes para a reavaliação dos modelos de produção atuais e seus impactos, alinhando assim a gestão organizacional com os indicadores Environmental, Social and Governance (ESG). Essa transição tem o potencial de ampliar os processos de produção e consumo sustentáveis (QUEIROZ et.al., 2024). Portanto, novamente as cooperativas poderão adotar políticas fundadas em ESG, as quais conduziriam à mudança para a economia circular, tendo ainda como fundamento maior o respeito aos Objetivos de Desenvolvimento sustentáveis da ONU.

A sociedade e as empresas estão cada vez mais conscientes que os recursos necessários para os produtos não são infinitos. Há uma pressão crescente sobre a disponibilidade de recursos devido a uma variedade de fatores, incluindo o aumento esperado no consumo global de bens estimulado

por uma crescente classe média mundial. Infelizmente, a economia atual práticas que seguem uma abordagem de “pegar-fazer-descartar” – o que chamamos de “economia linear” – não se concentrando em preservar o valor dos recursos e utilizá-los de forma mais eficaz para aliviar essa pressão. Como resultado, há uma variedade de riscos que surgem da adesão a uma mentalidade de economia. Esses riscos decorrem da escassez de recursos futuros e impactos associados sobre os preços, a oferta contínua e dinâmica de mercado se continuarmos a seguir uma abordagem de negócios como de costume (RAMKUMAR et al., 2018).

Já a economia circular sempre teve como objetivo otimizar o uso de objetos, não sua produção; preservar o valor de uso dos estoques de objetos, componentes e moléculas em seus níveis mais altos de utilidade e valor; e administrar de forma lucrativa essas ações em competição com outras opções econômicas. Ciclos naturais, por contraste, não têm propósito ou objetivo, nem restrições monetárias ou culturais. A partir dessa percepção mais sustentável, Foster (2020) apresenta sua definição de economia circular, a qual destaca menor impacto ao meio ambiente, minimização de resíduos (aspecto este defendido nesta tese por conta dos nanoplásticos) e utilização de materiais renováveis.

A Economia Circular é um processo de produção e consumo que exigir o mínimo de extração geral de recursos naturais e impacto ambiental, estendendo o uso de materiais e reduzindo o consumo e desperdício de materiais e energia. A vida útil de materiais é estendida por meio da transformação em novos produtos, design para longevidade, minimização de resíduos e recuperação/reutilização, e redefinindo o consumo para incluir compartilhamento e prestação de serviços de propriedade individual. A CE enfatiza o uso de materiais renováveis, não tóxicos e biodegradáveis com o menor ciclo de vida possível impactos. Como conceito de sustentabilidade, uma EC deve estar inserida em uma estrutura que promove o bem-estar humano para todos no âmbito biofísico limites do planeta Terra (FOSTER, 2020, p. 2).

A obra Design e Economia Circular do Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (SENAI) (2020) apresenta os fundamentos da linearidade e suas particularidades, desde a extração, após a produção, e na sequência o uso e posterior descarte final. Portanto, os alertas científicos sobre preservar os recursos do planeta finalmente foram ouvidos na segunda metade do Século XX, quando cada vez mais a indústria abraçou a sustentabilidade. A sustentabilidade além de ser melhor ao meio ambiente, também é aos negócios, pois percebe-se que reduz custos, gerando eficiência de recursos, possibilidade de usar descartes como insumo. Ainda reduz os riscos legais e sociais ou de reputação. E por fim, acaba gerando um retorno positivo na forma de acesso ao mercado, diferenciação e inovação (SENAI, 2020).

Cumpra-se dar relevo a obra referência da economia circular, do arquiteto McDonough e o químico Braungart, “Cradle to cradle” (McDONOUGH; BRAUNGART, 2002), a qual explica como a sociedade alcançou o cenário atual. Afirmam que a Revolução Industrial não foi realmente algo planejado. Que a série de desenvolvimentos, entre o fim do século XVIII, século XIX e quase todo século XX, na verdade teria sido a forma coletiva na qual engenheiros, industriais e designers responderam às demandas de um período de mudanças massivas, rápidas e intensas. Verifica-se oportuna a transição das cooperativas para economia circular, já que demonstraria o acoplamento das políticas ESG com os princípios cooperativistas. Ademais, se apresentariam de forma ainda mais competitiva no mercado com a demonstração do cuidado e respeito ao meio ambiente, atingindo por fim as metas de desenvolvimento sustentáveis da ONU.

Esta discussão ganha destaque há anos no cenário internacional. A OECD traz diversas proposições e políticas que implementem a Economia circular para sustentabilidade global. Foram apresentados durante o Fórum Mundial de Economia Circular a decorrer no Japão, dois importantes relatórios ligados ao tema da economia circular. O primeiro, da OCDE, o Global Material Resources Outlook to 2060: Economic Drivers and Environmental Consequences (OECD, 2019), um relatório que apresenta projeções globais do uso de materiais e das suas consequências ambientais, fornecendo uma perspectiva quantitativa para 2060 do consumo a nível global, setorial e regional para 61 materiais diferentes, reforçam a transição para economia circular como concretização das ODS’s da ONU.

Já no caso da United Nations Environment Programme (UNEP) e International Resource Panel (IRP) (2018), o relatório apresentado denomina-se Re-defining Value – The Manufacturing Revolution: Remanufacturing, Refurbishment, Repair and Direct Reuse in the Circular Economy – Factsheet Industry, que explora um dos aspectos chave na economia circular: a retenção de valor dentro dos sistemas de produção-consumo econômico. Os processos de retenção de valor, como a remanufatura, a reforma, a reparação e a reutilização direta, permitem, em graus variados, a retenção de valor e, em alguns casos, a criação de novo valor, tanto para o produtor quanto para o cliente, com reduzido impacto ambiental. Observa-se o cenário propício à mudanças disruptivas, em especial aquelas que versam sobre os pilares do ESG. Uma vez que o sistema cooperativista assevera seu compromisso com estes mesmos princípios, oportuno que se adotem medidas sustentáveis, de maneira que a transição para a economia circular é importante para a reavaliação dos modelos de produção atuais e seus impactos, alinhando assim a gestão organizacional com os indicadores Environmental, Social and Governance (ESG). Essa transição tem o potencial de ampliar os processos de produção e consumo sustentáveis.

A mudança das cooperativas - adotando modelos circulares- propõe modelos econômicos que promovam o uso adequado e sustentável dos recursos, ao mesmo tempo em que abrem oportunidades de negócios ecologicamente responsáveis. Nesse contexto e diante dos princípios do cooperativismo, fundamentados principalmente na cooperação, autonomia e interesse pela comunidade, as cooperativas no Brasil têm o potencial de contribuir com a promoção da responsabilidade ambiental e na implementação de modelos de negócios circulares em suas comunidades, contribuindo com as discussões em andamento sobre as fontes, critérios e financiamento de projetos relacionados à EC (TENORIO et. al., 2023).

4. Considerações finais

No atual contexto de novos desafios em complexidades da sociedade, oriundos da 4.^a Revolução Industrial (SCHWAB, 2018), percebe-se que a adoção do ESG tem se destacado como um diferencial estratégico, refletindo uma crescente tendência de responsabilidade social corporativa e governança sustentável.

O mundo está mudando e pedindo instituições mais sustentáveis e conscientes. O cooperativismo tem ajudado muito neste sentido. Nutre laços com o ESG, antes mesmo do ESG existir, enquanto conceito sistematizado. Segundo o sistema cooperativo, desde que nasceu, prega que o modelo preza pela sustentabilidade ambiental, social e de governança, o que pode ser comprovado com os resultados desta tese, através das médias aritméticas positivas dos indicadores de desempenho de cada uma das seis dimensões. São elas: ambiental, social, governança, princípios do cooperativismo, econômico e ODS. No cooperativismo, as premissas da Agenda ESG já são bastante enraizadas, sendo parte do modelo societário, que foca no indivíduo. Além disso, o ESG reflete não só os princípios (adesão livre e voluntária; autonomia e independência; interesse pela comunidade; intercooperação; educação, formação e informação; participação econômica dos associados; gestão democrática pelos sócios) que estão na raiz do cooperativismo, como também está alinhado a *triple botton line* ou tripé da sustentabilidade, atendendo as demandas das novas e futuras gerações, mais preocupadas com valores sustentáveis. (KRUG, 2023)

Confirmou-se ainda o acoplamento dos princípios ESG nas atividades do sistema cooperativo diante das similitudes e aproximações entre seus fundamentos, principalmente fundados no diálogo entre as fontes de sistemas diversos, não somente do Direito. Encontram-se maiores benefícios da implementação de medidas sustentáveis nas cooperativas, até mesmo porque encontrar harmonia e consonância aos ODS da ONU, bem como aos princípios do Pacto Global, conforme acima descrito. Contudo, a adoção de práticas de ESG nem sempre é fácil, tendo em

vista que algumas organizações podem necessitar de grandes mudanças em seus modelos de negócios e se tornarem mais sustentáveis e responsáveis. Além disso, medir e avaliar práticas de ESG pode ser um desafio, já que os impactos são frequentemente difíceis de quantificar e podem ser de longo prazo. Contudo, uma vez que no sistema cooperativo encontra-se um cenário favorável para sua adoção, inclusive porque no Brasil existe projeto específico para tal fim (ESGCOOP), tal avanço mostra-se uma crescente.

Portanto, como o cooperativismo é um modelo de negócio baseado na cooperação, onde os membros trabalham juntos para atingir objetivos compartilhados, as cooperativas podem ser encontradas em uma ampla variedade de setores, incluindo agricultura, finanças, serviços públicos e consumo. E, como organizações baseadas em valores, as cooperativas têm uma vantagem natural na adoção de práticas de ESG. A adoção do ESG é uma tendência que se firma e tem começado a estabelecer novos padrões empresariais e sociais de desenvolvimento, tornando-se requisito para a sobrevivência e competitividade das instituições. O cooperativismo, pelas suas características intrínsecas, tem demonstrado ser o sistema mais adequado às novas necessidades ambientais, sociais e de governança, pois vislumbra crescimento e longevidade por conta do seu caráter sustentável e focado no coletivo (EASYCOOP, 2022). Fundado no ESG, verifica-se também a necessidade de propor estratégias para que as cooperativas possam incentivar e apoiar a criação e expansão de negócios com foco na circularidade. A integração dos princípios da EC na análise financeira e a criação de ferramentas e métricas financeiras que considerem os impactos ambientais e sociais são passos fundamentais nesse processo. Além disso, ao implementar modelos circulares, as cooperativas propiciam a criação de redes colaborativas de produção e consumo, e fortalecem a resiliência das comunidades e podem contribuir para uma produção mais sustentável. Uma cadeia de suprimentos linear processa recursos naturais em produtos que apoiam o bem-estar humano. Os consumidores usam esses produtos e, posteriormente, são descartados como resíduos. O modelo de uma cadeia de suprimentos circular contrasta com um modelo de economia linear (FOSTER, 2020).

A partir do entendimento e definição da economia circular é que se demonstra a importância da transição para o sistema cooperativista, o que aliaria todos os princípios do cooperativismo com os aspectos ESG, deixando ainda as cooperativas num cenário de maior competição no mercado, não deixando de lado a preocupação com o meio ambiente e a comunidade. Na União Europeia, a economia circular é uma tendência bem consolidada, que permite reduzir custos com materiais em até US\$ 630 bilhões por ano. Estimativas produzidas na região indicam que, para o setor de mobilidade, práticas de economia circular podem reduzir os

custos entre 60% e 80%. Já o setor de alimentos pode se beneficiar com 25% a 50% de economia proporcionada pela redução de desperdício (ECONOMIA..., 2019).

De outro modo, o sistema cooperativo e a Quarta Revolução Industrial precisam de uma abordagem a partir da transdisciplinaridade de modo a contribuir, e tal postura seria viabilizada pelo diálogo das fontes com peso ainda maior para concretização dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da ONU (ODS), em um contexto da fragmentação, alimentado pelos referidos desafios, potencializados por meio da globalização. Tomando como referência os cenários “desenhados” até o momento, cabe confirmar a viabilidade na adoção de ações e políticas de ESG para um desenvolvimento sustentável, através da transição para economia circular em suas atividades, aliada ao Diálogo das fontes. Percebeu-se quais são as oportunidades que o conteúdo “ESG” poderá trazer para as sociedades cooperativas e bem como trazê-las para a prática das cooperativas vinculadas aos mais importantes setores na composição da economia no Brasil. Identifica-se também os benefícios da economia circular para as cooperativas, prezando pela sustentabilidade ambiental e também do negócio em si. Mesmo analisando as limitações acima apontadas, o sistema cooperativo está efetivamente implementando em suas ações e projetos mecanismos adequados para difundir sociedades mais sustentáveis, em respeito aos Objetivos de Sustentabilidade do Milênio (ONU).

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BECK, Ulrich. **A metamorfose do mundo: novos conceitos para uma nova realidade**. Tradução de Maria Luiza X. de A. Borges e Revisão técnica: Maria Claudia Coelho. Rio de Janeiro: Editora Zahar, 2018

BORSATTO, Ana Luisa, et al (2023). Conceitos e Definições do ESG no Contexto Evolutivo da Sustentabilidade. São Paulo: Revista Desenvolvimento em Questão. 2023. Disponível em: <https://www.revistas.unijui.edu.br>. Acesso em: 10 out. 2025.

CONEXÃO COOP. O cooperativismo e a agenda ESG. [S. l.], [2023]. Disponível em: <https://conexao.coop.br/mercado-internacional/o-cooperativismo-e-a-agendaesg/>. Acesso em: 10 out. 2025

DIEZ, Elisa Baraibar, et al (2023). O efeito mediador da transparência na relação entre responsabilidade social corporativa e reputação corporativa. Disponível em: <https://doi.org>. Acesso em: 10 out. 2025

ENGELMANN, Wilson. O TEMA ESG E O AGRONEGÓCIO: DESAFIOS E OPORTUNIDADES. In: VIEIRA, Luciane Klein; FRAINER, Victória Maria (Org.). *A implementação das diretrizes das Nações Unidas de proteção ao consumidor em matéria de consumo sustentável, no Direito brasileiro*. São Leopoldo: Casa Leiria, 2022, p. 147-164.

FOSTER, Gillian. Circular economy strategies for adaptive reuse of cultural heritage buildings to reduce environmental impacts. **Resources, Conservation and Recycling**, [s. l.], v. 152, Jan. 2020.

Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0921344919304136>. Acesso em: 10 out. 2025

ICA – INTERNATIONAL COOPERATIVE OF AMERICAS. Cooperative identity, values & principles. Brussels: ICA, 2022a. Disponível em: <https://www.ica.coop/en/cooperatives/cooperative-identity>. Acesso em: 10 out. 2025.

ICA – INTERNATIONAL COOPERATIVE OF AMERICAS. Co-ops for 2030. Brussels: ICA, 2022b. Disponível em: <https://www.coopsfor2030.coop/pt>. Acesso em: 10 out. 2025

KRUG, Andrea Urack. Cooperativismo, modelo de desenvolvimento sustentável: uma contribuição fundamentada nos princípios ESG para cooperativas agropecuárias do Rio Grande do Sul. Tese (doutorado em agronegócios)- Programa de Pós-graduação em agronegócios. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2023.

MARCELO SILVA RICCÓ; MARCUS VINICIUS FARIA DE ARAUJO; MARIA AMÁLIA SARMENTO ROCHA DE CARVALHO. A prática da Economia Circular na cadeia produtiva das indústrias e suas interações com a Governança Socioambiental. . **Tudo é Ciência: Congresso Brasileiro de Ciências e Saberes Multidisciplinares**, [S. l.], n. 1, p. 1–8, 2022. DOI: 10.47385/tudoeciencia.59.2022. Disponível em: <https://conferenciasunifoa.emnuvens.com.br/tc/article/view/59>. Acesso em: 25 set. 2025.

MURPHY, Trérèse and Ó Cuinn, Gearóid, Works in Progress: New Technologies and the European Court of Human Rights, *Human Rights Law Review*, v. 10, 2010, p. 601-638

NOGUEIRA, Enzo, et al (2021). O Impacto ESG no desempenho das empresas listadas no índice Bovespa: uma dinâmica quanto ao seu valor agregado. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Ciências Econômicas) - Universidade São Judas Tadeu, Mooca, São Paulo. Disponível em: <https://repositorio.animaeducacao.com.br>. Acesso em: 10 set. 2025.

OCB. Organização de Cooperativas do Brasil. Relatório de Gestão da Organização da Cooperativas Brasileiras de 2017. Brasília: OCB, 2018.

OCB. Sistema OCB. Soluções: ESGCOOP. Disponível em: <https://somoscooperativismo.coop.br/solucoes/esgcoop>. Acesso em: 20 set. 2024.

OCERGS - ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL. Expressão do cooperativismo 2023 – Ano base 2022. Porto Alegre: OCERGS, 2023. Disponível em: <https://www.sescooprs.coop.br/app/uploads/2023/06/expressao-cooperativismogaucho-digital-final.pdf>. Acesso em: 10 out. 2025

OLIVEIRA, Pedro Paulo de. SILVA, Reidene de Oliveira. Esg no impacto social das cooperativas .REVICOOP, v.4, n.1, 2023 (ISSN: 2676-0223)

ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT (OECD). Environment at a glance 2020. Paris: OECD Publishing, 24 Feb. 2020a. Disponível em: https://www.oecd-ilibrary.org/environment/environment-at-a-glance/volume-/issue-_4ea7d35f-en. Acesso em: 10 out. 2025

ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT (OECD). **Environment at a glance indicators: circular economy - waste and materials**. Paris: OECD Publishing, 2020b. Disponível em: <https://www.oecd-ilibrary.org/sites/f5670a8d-en/index.html?itemId=/content/component/f5670a8d-en>. Acesso em: 10 out. 2025

ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT (OECD). **Global material resources outlook to 2060: economic drivers and environmental consequences**.

Paris: OECD Publishing, 12 Feb. 2019. Disponível em: https://www.oecd-ilibrary.org/environment/global-material-resources-outlook-to-2060_9789264307452-en. Acesso em: 10 out. 2025

ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT (OECD). **Nanotechnology and tyres: Greening Industry and Transport**. Paris: OECD Publishing, 18 July 2014. Disponível em: https://www.oecd-ilibrary.org/science-and-technology/nanotechnology-and-tyres_9789264209152-en. Acesso em: 10 out. 2025

ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT (OECD). **Nanomaterials in waste streams: current knowledge on risks and impacts**. Paris: OECD Publishing, 22 Feb. 2016. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1787/9789264249752-en>. Acesso em: 10 out. 2025

QUEIROZ, Fernanda; LIMA, Nilton César; QUEIROZ Jamerson et al. Cooperativas de crédito e economia circular: estratégias para alavancar os modelos de negócios circulares. *Tecnol. Soc.*, Curitiba, v. 20, n. 60, p.37-55, abr./jun., 2024. Disponível em: <https://periodicos.utfpr.edu.br/rts/article/view/18294>>. Acesso em: 15 out. 2025

RAMKUMAR, Shyaam *et al.* **Linear risks**. Contributors: Jan Raes; Laura Busato European Communications Melanie Wijnands. Graphics & lay-out Kay van 't Hof. [S. l.]: Circle Economy, PGGM, KPMG EBRD, and WBCSD, May 2018 Disponível em: https://assets.website-files.com/5d26d80e8836af2d12ed1269/5de8eff3bbf4da023e254ea4_FINAL-linear-risk-20180613.pdf. Acesso em: 10 out. 2025

SCHWAB, Klaus. **A Quarta Revolução Industrial**. Tradutor Daniel Moreira Miranda. São Paulo: Edipro, 2016.

SCHWAB, Klaus. **Aplicando a Quarta Revolução Industrial**. São Paulo: Edipro, 2018.

SELIM, Omar. The beauty and the beast of sustainable investing. In: BRIL, H.; KELL, G.; RASCHE, A. (ed.). *Sustainable Investing: a path to a new horizon*, 2020, Abingdn: Routledge, 2020. p. 1-14 Disponível em: <https://books.google.com.br/books?id=M276DwAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=ptBR#v=onepage&q&f=false>. Acesso em: 10 out. 2025

SERVIÇO NACIONAL DE APRENDIZAGEM INDUSTRIAL (SENAI). **Design e economia circular: diseño y economía circular**. Editor: Teresa Cristina Vannucci Gouvea. 1. ed. São Paulo: SENAI-SP Editora, 2020. *E-book*. Disponível em: https://www.amazon.com.br/Design-Economia-Circular-Dise%C3%B1o-y-econom%C3%ADa-circular/dp/8553401790/ref=asc_df_8553401790/?tag=googleshopp00-20&linkCode=df0&hvadid=379708155966&hvpos=&hvpnet=g&hvrnd=9662717429972593936&hvpone=&hvptwo=&hvmmt=&hvdev=c&hvdvcmld=&hvlocint=&hvlocphy=9047740&hvtag=pla-973187801476&psc=1. Acesso em: 10 out. 2025

THE FORUM OF YOUNG GLOBAL LEADERS. *Seeking New Leadership: Responsible leadership for a sustainable and equitable world*, 20 de janeiro de 2020. Disponível em: <https://www.weforum.org/press/2020/01/seeking-new-leaderships-youth-voices-say-success-in-new-decade-requires-new-approach/>. Acesso em: 10 out. 2025

TUCCI, Amanda. Em nome do futuro da Terra. *Revista Forbes Brasil*, ano VIII, n. 83, 2020.

UNITED NATIONS ENVIRONMENT PROGRAMME (UNEP); INTERNATIONAL RESOURCE PANEL (IRP). **Re-defining value - The manufacturing revolution:**

remanufacturing, refurbishment, repair and direct reuse in the circular economy - factsheet industry. [S. l.]: UNEP: IRP, 2018. Disponível em: <https://wedocs.unep.org/handle/20.500.11822/31618;jsessionid=365DE9C155C8EB6112907EF951A7E561>. Acesso em: 12 set. 2025.

UNA PARTICOLARITÀ ITALIANA SUGLI INVESTIMENTI SOSTENIBILI: IL DIVIETO DI FINANZIAMENTO D'ATTIVITÀ IMPRENDITORIALI COLLEGATE A MINE ANTI-PERSONA NON CONVENZIONALI

An Italian special rule on sustainable investments: the prohibition on financing business activities related to unconventional anti-personnel weapons

Davide Casale

Università di Bologna

DOI: <https://doi.org/10.62140/DC113151720>

SOMMARIO: 1. Introduzione. – 2. I limiti stabiliti dalla legge n. 220/2021 per contrastare finanziariamente la diffusione di armi da scoppio anti-persona non convenzionali. – 3. Soggetti vincolati dalla legge come modificata nel 2022. – 4. Le regole attuative in vigore dal 2025. – 5. Problematicità dell'applicazione alle piattaforme di *trading*. – 6. L'appartato sanzionatorio.

ABSTRACT: Il presente contributo approfondisce una specificità normativa dell'ordinamento italiano relativa alle operazioni bancarie e finanziarie nel settore degli armamenti: il divieto legale, entrato in vigore nel 2025, di finanziamento o investimento in società operanti, anche indirettamente, nella produzione e commercializzazione delle mine antipersona e delle bombe a grappolo. Con questo divieto, contenuto nella legge n. 220/2021, il Parlamento italiano ha adottato un approccio rigidamente contrario a questi ordigni bellici non conformi alle apposite convenzioni internazionali, pur non ratificate da tutti gli Stati. Tale divieto, applicabile a tutti gli investitori istituzionali italiani e alle sedi italiane di quelli esteri, impone una delicata attività d'indagine e consulenza sui singoli titoli azionari e obbligazionari posseduti, oltreché dei titoli dei quali viene programmato l'acquisto. Ciò implica un rafforzamento degli strumenti di *compliance* e di comunicazione interna delle società di investimento, soprattutto nei rapporti tra organi di governance societaria e gestori tecnici dei portafogli finanziari.

Parole chiave: Investimenti finanziari sostenibili – Limiti normativi nel commercio di armamenti. – Divieto italiano di finanziamento di imprese che producono o commercializzano o trasportano mine anti-persona non convenzionali.

ABSTRACT: This article examines a specific provision of Italian law relating to banking and financial transactions in the arms sector: the legal prohibition, which came into force in 2025, on financing or investing in companies involved, even indirectly, in the production and marketing of anti-personnel mines and cluster bombs. With this prohibition, contained in Law no. 220/2021, the Italian Parliament has adopted a strictly negative stance towards these weapons, which do not comply with the relevant international conventions, even though these have not been ratified by all States. This ban, which applies to all Italian institutional investors and the Italian offices of foreign investors, requires careful investigation and consultation on individual stocks and bonds held, as well as on securities that are planned to be purchased. This implies a strengthening of compliance and internal communication tools within investment companies, especially in relations between corporate governance bodies and technical managers of financial portfolios.

Keywords: Sustainable financial investments – Regulatory restrictions on the arms trade – Italian ban on financing companies that produce, market, or transport unconventional anti-personnel mines.

1. Introduzione

Per anni l'Unione Europea ha creduto che la sua dimensione economica, con 450 milioni di consumatori (di cui oltre 200 milioni di lavoratori),¹ le conferisse potere geopolitico e influenza nelle relazioni commerciali internazionali: questo anno sarà ricordato come l'anno in cui questa illusione è svanita,² soprattutto a causa della frammentazione della sua azione in ventisette politiche estere nazionali.

Una delle finalità caratterizzanti della normativa commerciale dell'UE è l'innalzamento degli standard di prevenzione e mitigazione degli effetti negativi delle attività imprenditoriali rispetto ai fattori ESG. Tuttavia, anche seguito delle attuali pressioni di taluni Paesi di altri continenti, in particolare gli Stati Uniti d'America, le istituzioni dell'Unione Europea stanno rimeditando plurime delle regole socio-ambientali approvate negli anni recenti.³

Da ultimo, nel mese di settembre 2025 è stato annunciato un ulteriore rinvio dell'efficacia del regolamento (UE) 2023/1115 sul contrasto alla deforestazione. Inoltre, nella primavera di questo stesso anno è stata approvata la direttiva (UE) 2025/794 che modifica le direttive (UE) 2022/2464 e (UE) 2024/1760 per quanto riguarda le date a decorrere dalle quali gli Stati membri devono applicare taluni obblighi relativi alla rendicontazione societaria di sostenibilità e al dovere di diligenza delle imprese ai fini della sostenibilità.⁴

¹ Il presente contributo nasce nell'ambito del progetto di ricerca "LABFIN-Labour policies through sustainable finance" PRIN 2022YXYK8F, CUP E53D23007030006 cofinanziato dall'UE.

² Draghi M., *L'Europa tra oggi e domani*, intervento al Meeting di Rimini, 22 agosto 2025.

³ Sulla rapida progressione di questa normativa, v. l'autorevole punto di vista di Treu T., *Sostenibilità, diritti umani e imprese*, in *Diritto delle relazioni industriali*, 2025, 2, 295; Treu T., *Il diritto del lavoro alla prova dell'emergenza climatica*, in *Diritto delle relazioni industriali*, 2024, 4, 891; Treu T., *Politiche europee e nazionali per la transizione verde*, in *Diritto delle relazioni industriali*, 2024, 1, 1.

⁴ Nel dibattito italiano, queste direttive hanno suscitato grande interesse e notevoli aspettative: v. Giovannone M., *The European directive on 'corporate sustainability due diligence': the potential for social dialogue, workers' information and participation rights*, in *Italian Labour Law e-Journal*, 2024, 1, 227 ss.; Guarriello F., *Take Due Diligence Seriously: commento alla direttiva 2024/1760*, in *Giornale di Diritto del Lavoro e delle Relazioni Industriali*, 2024, 3, 245 ss.; Micheli M., *La due diligence e le caratteristiche degli strumenti di analisi e gestione dei rischi. Note a margine della direttiva (UE) 2024/1760*, in *Diritto delle relazioni industriali*, 2025, 1, 75 ss.; Murgo M., *Il ruolo dei lavoratori nella due diligence sociale e ambientale: quadro legale e prospettive di sviluppo*, in *Diritto delle relazioni industriali*, 2025, 1, 45 ss..

In questo scenario, nel quale peraltro la pressante attualità geopolitica induce a crescenti investimenti in difesa,⁵ appare in coraggiosa controtendenza la recente legge italiana n. 220/2021, recante “Misure per contrastare il finanziamento delle imprese produttrici di mine antipersona, di munizioni e submunizioni a grappolo”. Difatti, questa legge va ben oltre l’approccio, consueto nel commercio di prodotti bellici, di gestione puramente volontaristica dei fattori ESG mediante obblighi di trasparenza (fermi restando i vincoli di interesse strategico nazionale, che però esulano da una prospettiva d’analisi ESG).

Questa legge del 2021 è stata approvata in una fase parlamentare durante la quale è giunta a compimento pure una importante riforma che ha inserito tra i principi fondamentali della Costituzione italiana la tutela dell’ambiente, della biodiversità e degli ecosistemi “anche nell’interesse delle future generazioni” (art. 9 Cost.), nonché ha inserito la tutela dell’ambiente tra i valori limitanti l’esercizio della libertà d’impresa (art. 41 Cost.).⁶

2. I limiti stabiliti dalla legge n. 220/2021 per contrastare finanziariamente la diffusione di armi da scoppio anti-persona non convenzionali

La legge n. 220/2021 rafforza assai il quadro normativo dell’attuazione italiana della Convenzione internazionale firmata a Ottawa il 3 dicembre 1997 sulle mine⁷ e della Convenzione di Oslo sulla messa al bando delle munizioni a grappolo, fatta a Dublino il 30 maggio 2008,⁸ nonché della l. n. 374/1997 che vietò le mine anti-persona. A seguito di questa legislazione, in Italia non si producono mine da circa trent’anni. Ma è opportuno ricordare che sino agli anni Novanta l’Italia fu lungamente uno dei maggiori produttori al mondo, dopo Usa, Unione sovietica e pochi altri Paesi.

Viceversa, in proposito l’ordinamento giuridico italiano sembra oggi all’avanguardia, in generale in tema di controllo del commercio di armi⁹ e, in particolare, su questo profilo specifico. Questa legge del 2021 difatti introduce il divieto totale al finanziamento di società in qualsiasi forma

⁵ In giugno 2025 è stato approvato dall’UE il piano *Defence Readiness Omnibus*, in connessione alla nota iniziativa della Commissione Europea, *White Paper for European Defence and the ReArm Europe Plan/Readiness 2030*, Bruxelles, 2025.

⁶ Si rinvia a Malzani F., *Lavoro e ambiente: sostenibilità e inclusione alla luce dell’art. 41 Cost. riformato*, in *Argomenti di diritto del lavoro*, 2025, 3, 373 ss.

⁷ Ratificata e resa esecutiva dall’Italia con la legge 26 marzo 1999, n. 106.

⁸ Ratificata e resa esecutiva dall’Italia con la legge 14 giugno 2011, n. 95. Vedasi anche: www.clusterconvention.org.

⁹ Vedasi Gaspari F., *Recenti sviluppi in materia di regolazione multilivello del commercio di armi: problemi e prospettive*, in *Rivista italiana di Diritto Pubblico Comunitario*, 2, 2015, 423 ss.; sulle recenti vigenti geopolitiche che coinvolgono l’Italia a est dell’Europa, v. Cimiotta E., *Invio di armi e munizioni dall’Italia all’Ucraina, legislazione nazionale e trattato sul commercio delle armi*, in *Rivista di Diritto Internazionale*, 2024, 1, 133 ss.

giuridica costituite, aventi sede in Italia o all'estero, che, direttamente o tramite società controllate o collegate, svolgano attività di costruzione, produzione, sviluppo, assemblaggio, riparazione, conservazione, impiego, utilizzo, immagazzinaggio, stoccaggio, detenzione, promozione, vendita, distribuzione, importazione, esportazione, trasferimento o trasporto delle mine antipersona, delle munizioni e submunizioni cluster, di qualunque natura o composizione, come puntualmente definite dall'art. 2 della legge stessa.

La legge vieta anche il finanziamento di ogni attività imprenditoriale collegata a “parti di esse”, ossia di ogni componentistica delle mine antipersona e delle bombe a grappolo. Gli investitori istituzionali, quand'anche abbiano nella propria strategia una esclusione, come dirette controparti, dei produttori di attrezzature belliche, possono risultare coinvolti mediante investimenti in settori di per sé non a rischio, ad esempio la logistica o la meccanica, che però risultano vietati da questa legge. Difatti, pure la fornitura o il trasporto di una partita di innocui bulloni può diventare rilevante, qualora vengano utilizzati per l'assemblaggio di mine antipersona. Le merci vietate dalla l. n. 220 del 2021 non sono solo quelle concepite al mirato scopo esclusivo degli ordigni vietati.

È, comunque, velleitario immaginare che tale legge abbia piena applicazione pure per la parte che vieta di sostenere finanziariamente anche le società che fanno mero “trasferimento o trasporto” di questi ordigni vietati. Difatti le liste di società che stanno circolando presso gli intermediari finanziari comprendono soprattutto società che li producono o commercializzano, quindi mancano informazioni sulla logistica. Inoltre, applicare letteralmente questo divieto implicherebbe probabilmente bandire società di trasporto navale e ferroviario di buona parte del mondo: tantopiù se, come sembra, i Paesi baltici ricominceranno ad approvvigionarsi di questi ordigni, si può sospettare che, ad esempio, taluni porti olandesi e ferrovie tedesche dovrebbero ricadere in questo divieto italiano, in teoria.

Questa legge fa altresì divieto di svolgere ricerca tecnologica, fabbricazione, vendita e cessione, a qualsiasi titolo, esportazione, importazione e detenzione di munizioni e submunizioni cluster, di qualunque natura o composizione.

Trattasi non solo di un divieto di finanziamento, bensì un divieto, sostanzialmente, di ogni forma di supporto finanziario, effettuato anche attraverso società controllate, aventi sede in Italia o all'estero, tra cui, a titolo esemplificativo, la concessione di credito sotto qualsiasi forma, il rilascio di garanzie finanziarie, l'assunzione di partecipazioni, l'acquisto o la sottoscrizione di strumenti finanziari emessi dalle società impegnate in tali vietate attività. Stante la *ratio* ed il tenore letterale

della legge, pare preferibile ritenere che il concetto di divieto di finanziamento anche indiretto debba intendersi nel senso più lato, senza poter immaginare soglie quantitative minime di tenuità del fatto.

Per quanto riguarda le armi da scoppio anti-persona non convenzionali, quindi, è stato direttamente il legislatore a scegliere la strategia di portafoglio più forte e netta, ossia la pura e semplice esclusione da ogni investimento o finanziamento. Il tema è quindi declinato dalla l. n. 220/2021 in termini non di criteri di *policy* bensì di normativa imperativa e inderogabile.

In base a questa legge, inoltre, a siffatte società coinvolte in attività collegate a tali armi vietate è preclusa la partecipazione ad ogni bando o programma di finanziamento pubblico italiano. Dato che la produzione di questi ordini in Italia è cessata da decenni a quanto consta, questo divieto riguarda essenzialmente i produttori di armi esteri. Essi quindi, qualora producano anche detti ordini, risultano non abilitati a rifornire l'Esercito italiano di alcun materiale bellico. Potrebbe essere una conseguenza di non scarsa importanza, ad esempio, alla luce del fatto che non tutti i Paesi membri della Nato aderiscono alle convenzioni internazionali che vietano le predette armi da scoppio anti-persona. In tali Paesi è quindi lecito produrle e commercializzarle.

3. Soggetti vincolati dalla legge come modificata nel 2022

Nel campo d'applicazione soggettivo della l. n. 220 del 2021 sono comprese non solo le banche, bensì tutti gli intermediari finanziari e assicurativi abilitati, nella stessa legge definiti in maniera puntuale,¹⁰ nonché le fondazioni e i fondi pensione. A questi ultimi è riferito il divieto, stabilito dall'art. 1, comma 3, "di investire il proprio patrimonio" nelle attività collegate alle mine anti-persona e bombe a grappolo. Per i fondi pensione e le fondazioni, quindi, la legge esplicita una precisazione apposita, che allarga il divieto "di finanziamento". Trattasi comunque solo di una specificazione d'adattamento per i fondi pensione del divieto generale "di finanziamento" anche indiretto, imposto dalla legge all'ampia gamma di intermediari finanziari, bancari e assicurativi abilitati. Dato che investire è una delle tante possibili modalità di finanziare, non pare dubitabile che il divieto di investire il proprio patrimonio in imprese coinvolte nelle mine antipersona riguardi non solo i fondi pensione e le fondazioni, bensì anche tutto il risparmio gestito mediante ogni forma di OICR (Organismi di Investimento Collettivo del Risparmio).

¹⁰ Vedasi l'art. 2, comma 1, lett. a, della legge 220 del 2021, lettera modificata dall'articolo 33, comma 1, lett. b-bis, del D.L. 21 giugno 2022, n. 73.

Risultano esclusi dal divieto solo i singoli clienti, diversi da ogni genere di operatore finanziario abilitato, che formulano i singoli ordini di acquisto di titoli azionari o obbligazionari. Ossia, questo divieto di ogni supporto finanziario non sembra vincolare gli utenti finali dei servizi bancari o di investimento (consumatori o professionisti o società commerciali e assimilate). Di per sé, costoro sembrano restare liberi di acquistare in Italia azioni o obbligazioni di società coinvolte all'estero nella produzione o commercio di queste armi vietate.

Inoltre, sembrerebbe vietata da questa legge ogni attività di gestione di patrimonio o portafoglio del quale sia titolare una società coinvolta nel commercio di queste armi proibite, giacché anche far guadagnare mediante investimenti è un “supporto finanziario”, quindi vietato. In tale ottica, le società coinvolte nella produzione e commercio di queste armi proibite non possono rivolgersi, per la gestione del loro patrimonio, nemmeno alle filiali estere di banche italiane.

Difatti la l. n. 220 del 2021 vieta le attività finanziarie “attraverso società controllate, aventi sede in Italia o all'estero”¹¹. A seguito della riscrittura nel 2022 dell'art. 2, comma 1, lett. a, è chiaro che questa legge vincola anche “le succursali insediate in Italia di SIM, gestori, banche, istituti di moneta elettronica e istituti di pagamento aventi sede legale in un altro Paese dell'Unione Europea o in un Paese terzo”. Le sedi principali di intermediari esteri non sono vincolate da questa legge, né possono esser sanzionate le succursali italiane di tali soggetti sulla base di attività che svolgano le capogruppo estere, altrimenti l'ordinamento italiano si sarebbe posto in una prospettiva ultra-territoriale assai problematica. In sintesi, questa legge sembra rivolgersi agli intermediari italiani, anche all'estero, e alle succursali italiane di intermediari esteri.

Pare escluso l'obbligo d'adeguamento a carico degli intermediari europei che operano in Italia in regime di mera libertà di prestazione di servizi. Tale dubbio comunque nella pratica pare marginale, giacché quando una controparte professionale del rapporto d'investimento o finanziamento sia italiana, quest'ultima, qualora sia un intermediario, deve rispettare la l. n. 220 del 2021, così implicando che anche la controparte contrattuale non italiana rispetti questa legge (la questione si può forse porre per un intermediario estero che, senza sede in Italia, intenda offrire servizi telematici d'investimento a consumatori o comunque clienti non professionali italiani).

Analogamente vale anche per un qualunque fondo pensione non italiano, che però intenda relazionarsi con un intermediario bancario o finanziario italiano, quindi tenuto al rispetto della legge in discorso. Ossia una banca con sede principale in Italia non può proporsi come depositaria di un

¹¹ Art. 2, comma 1, lett. a, l. n. 220 del 2021.

fondo pensione estero il quale si riservi di investire anche in queste armi non convenzionali o che, comunque, non voglia esser vincolato da questa legge italiana.

Un supplemento di riflessione merita la nuova disciplina del d.lgs. n. 114/2022 d'attuazione del regolamento (UE) 2019/1238 che, dal marzo del 2022, consente agli enti pensionistici aziendali o professionali (EPAP) e agli altri intermediari autorizzati¹² di distribuire un tipo di schema denominato prodotto pensionistico paneuropeo (con l'acronimo "PEPP", Pan-European Personal Pension Product). Qualora trattisi di un distributore che abbia sede non in Italia, sembrerebbe esonerato dal rispetto della l. n. 220 del 2021, dato che la sua controparte è il consumatore finale, il quale non rientra nel campo d'applicazione soggettivo di questa legge, anche quando sia iscritto a un sottoconto italiano del PEPP in questione.

Sul piano pratico, comunque, il tema resterà marginale, non solo a causa dell'esiguo numero di schemi PEPP offerti in UE,¹³ ma soprattutto poiché la normativa italiana d'attuazione, ossia il d.lgs. n. 114/2022, equipara questi prodotti ai fondi pensione nazionali per molti aspetti ma non tutti. È difatti esclusa la facoltà di conferire come investimento il trattamento di fine rapporto (tfr), maturato o maturando ai sensi dell'art. 2120 del Codice civile. Questa voce retributiva dei lavoratori subordinati è una delle principali fonti di finanziamento della previdenza complementare italiana. Quindi questa esclusione pare una menomazione normativa assai penalizzante.¹⁴ Prevedibilmente, quindi, avrà scarso successo in Italia questa nuova forma di piano pensionistico, pur concepita con l'apprezzabile finalità di sviluppare il mercato europeo dei prodotti pensionistici e contribuire alla mobilità dei cittadini nell'UE.

4. Le regole attuative in vigore dal 2025

Per assicurare il rispetto del divieto di finanziamento in esame, secondo la versione vigente della l. n. 220 del 2021 gli intermediari abilitati devono adottare "idonei presidi procedurali" e "consultano almeno gli elenchi pubblicamente disponibili di società che producono" mine

¹² Ossia un fondo pensione o altra impresa finanziaria di cui all'articolo 2, paragrafo 1, punto 15, (che rinvia all'art. 6 paragrafo 1) del regolamento (UE) 2019/1238 sul prodotto pensionistico individuale paneuropeo (PEPP).

¹³ Vedasi sull'apposito registro web europeo, che mostra meno di una decina di questi prodotti, nessuno dei quali italiani: <https://pepp.eiopa.europa.eu>.

¹⁴ La scelta del legislatore italiano di escludere la conferibilità del tfr è subito parsa criticabile, ad esempio, da parte di Squeglia M., *L'affermazione del diritto unionale dei cross border workers e dei EU citizens: i pan-european pension products (pepp)*, in *Lavoro diritti Europa*, 2025, 1, 10.

antipersona e munizioni a grappolo.¹⁵ Non è facile immaginare a quali elenchi la legge si riferisca, giacché i siti *web* di campagne pubbliche di sensibilizzazione¹⁶ ben difficilmente possono avere informazioni aggiornate su attività vietate o controverse.

Più facile immaginare che gli intermediari finanziari, compresi i fondi pensione, possano rivolgersi a operatori professionali specializzati nella reportistica di affidabilità creditizia e di mercato, mediante abbonamento oneroso o apposita attività consulenziale. Nei primi mesi del 2025 sono iniziate a circolare alcune liste di questo genere, redatte da Six Financial, da Refinitiv (oggi LSEG Data & Analytics), da Nummus che dichiara l'intento di aggiornarla mensilmente e di indicare le fonti delle informazioni.¹⁷ Queste liste non comprendono imprese italiane, bensì trattasi di una ventina di società quasi tutte extra europee: specialmente cinesi, sud-coreane, qualcuna degli Usa e di Israele, etc.

La necessità di aggiornamento periodico di queste liste implica un'attività di sondaggio analitico sulle singole imprese del settore degli armamenti ripetuta perlomeno annualmente. Implica inoltre un'interlocuzione con le imprese inserite in lista, allo scopo di dare loro la possibilità di farsi cancellare, in caso di errori materiali o di mutamenti di condotta imprenditoriale. Implica anche delicate scelte di *policy* nella gestione della lista di imprese da bandire, giacché, ad esempio, eventuali ambiguità o reticenze delle imprese nel rispondere ai questionari potrebbero essere interpretate come coinvolgimento in attività collegate alle mine antipersona. Altrimenti la mancata collaborazione informativa delle imprese a rischio vanificherebbe la l. n. 220 del 2021.

In sede d'attuazione della legge, è stata scartata dalle autorità vigilanti menzionate dalla l. n. 220 del 2021 l'idea¹⁸ di condividere con gli intermediari le informazioni sulle società da bandire: ufficializzare una lista nera avrebbe comportato una enorme agevolazione degli oneri a carico degli intermediari, ma avrebbe irrigidito assai tale lista, nonché avrebbe gravato le autorità di una

¹⁵ Art. 4 della l. n. 220 del 2021, come sostituito dall'articolo 33, comma 1, lett. *b-ter* del D.L. 21 giugno 2022, n. 73, convertito, con modificazioni, dalla l. 4 agosto 2022, n. 122.

¹⁶ Ad esempio: International Campaign to Ban Landmines-Cluster Munition Coalition (ICBL-CMC) www.icblcmc.org. Esiste inoltre il programma dell'ONU www.unmas.org, nonché una pluralità di iniziative supportate da singoli Stati o centri di studio e attivismo, es.: Geneva International Centre for Humanitarian Demining (GICHD) www.gichd.org; International Mine Action Standards (IMAS) framework www.mineactionstandards.org; Ammunition Management Activity Platform <https://a-map.gichd.org>; Information Management System for Mine Action <https://mwiki.gichd.org>; Life of mine www.lifeofmine.org. In Italia si segnala il sito www.banchearmate.org che divulga i dati raccolti dal Ministero dell'Economia relativi alle operazioni disciplinate dalla legge n. 185/1990 sul monitoraggio del commercio di armi: per un quadro di questa normativa, v. Gaspari F., *Recenti sviluppi in materia di regolazione multilivello del commercio di armi: problemi e prospettive*, in *Rivista italiana di Diritto Pubblico Comunitario*, 2, 2015, 437.

¹⁷ Vedasi <https://nummus.info>.

¹⁸ Il problema della certezza del diritto in proposito era stato sollevato soprattutto dalla associazione di categoria delle banche italiane: v. ABI, *Position paper* nella consultazione preliminare alla definizione delle istruzioni di vigilanza, giugno 2023, Roma, 4, www.covip.it/sites/default/files/pubbliche_consultazioni/abi.pdf.

competenza delicatissima che la legge non assegna loro. La versione originaria del progetto di legge aveva una tale impostazione, tanto che, per come approvata a fine anno 2021, la l. n. 220 conteneva nell'art. 3 l'assegnazione di una precisa competenza in proposito alle autorità di vigilanza. Ma questo precetto legale è stato abrogato nel 2022,¹⁹ con il cruciale effetto sollevare le autorità di vigilanza dalla spinosa competenza di redigere la lista nera delle imprese da rimuovere dal settore finanziario italiano.

Le autorità di vigilanza italiane competenti sono nella legge espressamente indicate nella Banca d'Italia, l'Istituto per la vigilanza sulle assicurazioni (IVASS), la Commissione di vigilanza sui fondi pensione (Covip) e gli eventuali altri soggetti cui sia attribuita in forza della normativa vigente la vigilanza sull'operato degli intermediari abilitati: in particolare si può immaginare una rilevanza della Commissione nazionale per le società e la borsa (Consob), benché non menzionata. Alle autorità amministrative la legge demanda l'emanazione di istruzioni congiunte di vigilanza, che sono state emanate nell'estate del 2024.²⁰

Quest'ultima fonte normativa secondaria impone di integrare, con efficacia dal febbraio del 2025, l'esistente sistema degli intermediari di gestione dei rischi "secondo un approccio *risk-based* e sulla base del principio di proporzionalità". Puntuali indicazioni sul rispetto di questa legge devono esser rese nelle relazioni periodiche redatte dalle funzioni aziendali di *compliance* degli intermediari bancari e finanziari, da redigere secondo la normativa di settore ad essi applicabile o comunque dagli organi societari con cadenza almeno annuale. Anche altre funzioni societarie sono da coinvolgere, ossia quelle di monitoraggio dei rischi, compresi quelli reputazionali perlomeno per le società quotate. Per i fondi pensione, v'è l'obbligo, nei casi in cui affidino, mediante convenzione, la gestione finanziaria delle risorse a soggetti terzi, anche esteri, di dare preventivamente adeguate istruzioni ai soggetti terzi gestori, individuando i termini e le modalità del monitoraggio dell'attività svolta da questi ultimi.

Prima dell'instaurazione di un rapporto contrattuale con una qualunque controparte, gli intermediari possono utilizzare tutte le informazioni pubbliche disponibili sulle società con cui hanno rapporti anche solo pre-contrattuali, verificandone ragionevolmente l'attendibilità. Elemento di valutazione preliminare saranno i dati identificativi acquisiti nell'ambito dell'obbligatoria adeguata verifica della clientela per il contrasto al riciclaggio e al finanziamento del terrorismo.

¹⁹ L'abrogazione è stata disposta dall'art. 33, comma 1, lett. *b*, del D.L. 21 giugno 2022, n. 73.

²⁰ Istruzioni 26 luglio 2024 di Banca d'Italia, COVIP, IVASS e MEF.

Nel caso di operazioni finanziarie a favore di soggetti che l'intermediario abilitato consideri a rischio elevato, debbono esser adottate misure di controllo rafforzate. Per considerare a rischio un cliente, un primo indice può essere la quota di fatturato nel settore della difesa o delle armi. Un altro indice può di certo essere la provenienza geografica della controparte contrattuale, tenendo anche conto che le summenzionate convenzioni internazionali che bandiscono gli ordigni in discorso non sono state ratificate da tutti gli Stati, compresi alcuni non lontani dall'Italia nella sponda sud del mar Mediterraneo. A seguito del prolungarsi della guerra in Ucraina, inoltre, in alcuni Paesi del nord-est dell'Europa (spec. Finlandia) si è aperto un dibattito sull'idea di ritirarsi da dette convenzioni internazionali, maturando ora la convinzione che tali ordigni possano essere strumenti di difesa a basso prezzo contro eventuali minacce geo-politiche da est. Sicché il numero di Paesi non aderenti al bando purtroppo potrebbe accrescersi.

Nella tavola di resoconto della consultazione pubblica²¹ preliminare all'adozione delle istruzioni di vigilanza attuative della l. n. 220 del 2021, comunque, è stato confermato che non ricade nella sfera di applicazione della legge la sottoscrizione del debito pubblico degli Stati (es. USA, Cina, India, Israele, etc.) che non hanno firmato le predette convenzioni internazionali. Il divieto italiano di finanziamento ha ad oggetto le sole società che svolgono attività vietate da questa legge, e non anche i Governi nazionali.

5. Problematicità dell'applicazione alle piattaforme di *trading*

Da quanto illustrato, risultano non vincolati dalla l. n. 220 del 2021 i singoli clienti, diversi da ogni genere di operatore finanziario abilitato, che formulano i singoli ordini di acquisto di titoli azionari o obbligazionari. Ossia, questo divieto di ogni forma di supporto finanziario non sembra vincolare gli utenti finali dei servizi bancari o di investimento (consumatori o professionisti o società commerciali e assimilate). Di per sé, costoro sembrano restare liberi di acquistare azioni o obbligazioni di società coinvolte nella produzione o commercio di queste armi vietate.

Tuttavia, è necessario verificare attraverso quali modalità tecniche costoro investono, giacché, se nella procedura contrattuale d'investimento vengono coinvolti intermediari abilitati, la questione appare più complessa. Nella misura in cui l'intermediario bancario o finanziario si limiti a mettere a disposizione la propria piattaforma tecnologica di compravendita telematica (c.d. *trading*) di questi titoli, a prima vista non sembrerebbe violare la legge, se s'interpreta il divieto in maniera

²¹ www.bancaditalia.it/compti/vigilanza/normativa/consultazioni/2023/mine-antipersona/index.html.

riduttiva. Effettuare ordini di acquisto su mandato di un cliente non sembra una forma di finanziamento nemmeno indiretta, salvo il caso che la piattaforma fornisca anche, come servizio aggiuntivo, un qualche fido o finanziamento allo scopo, es. il c.d. ‘credit lombard’ ossia il finanziamento mediante pegno su attività finanziarie esistenti presso la piattaforma medesima.

Di per sé, l’intermediario (italiano o con una sede secondaria in Italia) che offre la piattaforma tecnologica certamente dà una grande agevolazione non solo per il cliente che compra ma anche per l’emittente che offre titoli. Ma pare una agevolazione non finanziaria, bensì tecnologica e operativa. È una forma di agevolazione del finanziamento altrui. Volendo interpretare la legge in maniera riduttiva, potrebbe sostenersi che, se il legislatore avesse voluto vietare anche questo fenomeno, non avrebbe limitato l’ambito d’applicazione soggettivo del divieto di finanziamento stabilito dalla l. n. 220 del 2021 agli intermediari abilitati (o comunque avrebbe vietato ad essi qualunque rapporto giuridico con le società che trattano armi vietate, non solo il finanziamento): ma così non risulta scritto nella legge. Trattasi di un interrogativo cruciale, giacché una tale interpretazione riduttiva del divieto pare, forse, aderente al tenore letterale attuale della legge, ma ne limita parecchio l’impatto.

Va tenuto presente anche che la formulazione originaria dell’art. 4 della legge imponeva invece di “escludere dai prodotti offerti ogni componente che costituisca supporto finanziario alle società incluse nel predetto elenco”. Se si ritenga che questa componente precettiva del divieto anche di ‘offrire’ prodotti sia stata abrogata per rendere il precetto legale più tassativo ai fini della certezza del diritto a beneficio degli intermediari, allora potrebbe argomentarsi che le piattaforme tecnologiche restino libere di eseguire ordini di acquisto di prodotti finanziari collegati a queste armi vietate richiesti da singoli clienti. Se, invece, si ritenga che detta componente precettiva del divieto anche di ‘offerta’ sia stata abrogata solo per coordinare la legge in conseguenza della summenzionata eliminazione del 2022 della lista nera ufficiale, ma senza introdurre una riduzione della portata della legge, allora è errato escludere dal divieto le piattaforme di *trading*.

Un indizio a favore di questa seconda impostazione sembrerebbe rinvenibile nell’art. 1, comma 2, lett. *a*, che esprime il perimetro oggettivo della legge in maniera assai larga, in quanto il divieto riguarda: “ogni forma di supporto finanziario effettuato anche attraverso società controllate, aventi sede in Italia o all'estero, tra cui, a titolo esemplificativo e non esaustivo, la concessione di credito sotto qualsiasi forma, il rilascio di garanzie finanziarie, l'assunzione di partecipazioni, l'acquisto o la sottoscrizione di strumenti finanziari emessi dalle società di cui al presente articolo”. Va, però, riconosciuto che tale formula normativa vieta agli intermediari la «sottoscrizione»; ma,

letteralmente, non pare vietata l'agevolazione della sottoscrizione altrui, ossia la sottoscrizione da parte dell'investitore non professionale che sia cliente della piattaforma di *trading*.

In sintesi, se l'interprete privilegia la certezza del diritto e la tassatività dei divieti, dunque, è perlomeno dubitabile che le piattaforme telematiche di *trading* siano direttamente vincolate.

Un'ulteriore questione riguarda i prodotti finanziari complessi, basati su un sottostante e/o formati da un paniere di ulteriori titoli. Soprattutto in quest'ultimo caso (es. gli Exchange Traded Funds, ETF), la sottoscrizione non riguarda titoli direttamente "emessi dalle società" bandite in base alla l. n. 220 del 2021. Sicché è disputabile se debbano essere vietati i titoli complessi che contengono una componente finanziaria legata a valori emessi da società coinvolte negli ordini vietati: secondo la *ratio* della legge, parrebbe di sì; ma non secondo il suo attuale tenore letterale. In quest'ultimo senso depone inoltre la summenzionata abrogazione nel 2022 della componente precettiva che imponeva di "escludere dai prodotti offerti ogni componente che costituisca supporto finanziario alle società" produttrici di queste armi. Peraltro è talora assai difficile, anche per gli investitori professionali, conoscere il preciso contenuto di tutte le componenti incorporate in un prodotto finanziario complesso.

Dal febbraio del 2025, siffatti interrogativi si sono posti concretamente, in quanto gli intermediari finanziari devono etichettare, nei propri applicativi informatici, come esclusi gli emittenti coinvolti nelle armi vietate, in modo tale che le operazioni su questi nominativi siano bloccate in fase di *pre-trading*. Dopo una fase di indecisione, pare oggi prevalsa l'idea che debbano restare esclusi dalle negoziazioni in Italia i titoli azionari e obbligazionari emessi direttamente da imprese coinvolte nella produzione di queste armi vietate, perlomeno quando tale coinvolgimento risulti confermato (o non smentito) dalle imprese medesime.

Ad esempio, una delle due principali banche italiane, in primavera ha sospeso la negoziazione delle azioni di National Presto Industries e Northrop Grumman, inoltre indirizzando a tutta la propria clientela una missiva che ha avvertito che i titoli banditi (senza elencarli espressamente) possono mediante il proprio *home banking* solo essere venduti. Una delle principali piattaforme di *trading* italiane ha escluso anche le azioni di Lockheed Martin.

Deve essere peraltro notato che, con l'occasione creata dall'attuazione della l. n. 220 del 2021, emerge chiara la dissonanza nel comportamento degli intermediari che oggi non stanno escludendo dalla negoziazione i titoli delle società inserite nelle circolanti liste di imprese coinvolte

in costruzione di mine vietate, nonostante da anni si siano dotate di *policy* che escludono ogni coinvolgimento nelle armi non convenzionali.

6. L'apparato sanzionatorio

In base alla l. n. 220 del 2021, le autorità di vigilanza possono richiedere dati, notizie, atti e documenti agli intermediari, anche mediante controlli di valutazione dell'attività connessa alla funzione di *compliance*. Possono inoltre effettuare ispezioni presso le sedi degli intermediari.

La legge ha previsto un apposito apparato sanzionatorio, dissuasivo non solo verso gli intermediari predetti, ma anche contro le persone che agiscono in loro nome. L'art. 6 prescrive che agli intermediari che non osservino i divieti e le istruzioni in discorso, si applica la sanzione amministrativa pecuniaria, non trascurabile, da euro 150.000 a euro 1.500.000, sempreché i fatti siano commessi nell'interesse o a vantaggio dell'intermediario ai sensi del d.lgs. n. 231/2001.

Importanti sono anche le conseguenze applicabili a carico delle persone che svolgono funzioni di amministrazione, direzione e controllo degli intermediari, consistenti nella sanzione amministrativa pecuniaria da euro 50.000 a euro 250.000. L'applicazione di una sanzione amministrativa comporta la cessazione temporanea dei requisiti di onorabilità necessari a svolgere funzioni di amministrazione, direzione e controllo presso gli intermediari abilitati, per un periodo non inferiore a due mesi e non superiore a tre anni. Inoltre comporta, per i revisori e i promotori finanziari e per i rappresentanti legali di società quotate, l'incapacità temporanea di assumere incarichi di amministrazione, direzione e controllo nell'ambito di società quotate e di società appartenenti al medesimo gruppo di società.

Oltre all'adozione delle sanzioni, le situazioni di violazione implicano ovviamente che il soggetto bancario o finanziario o il fondo pensione si attivino prontamente per rimuovere la violazione medesima, qualora non sia un fatto esaurito bensì persistente, o comunque per eliminarne gli effetti ove possibile. In sostanza v'è l'obbligo di interrompere i contratti e liquidare i titoli finanziari emessi da società di cui sia emerso un coinvolgimento nelle armi non convenzionali vietate dalla l. n. 220 del 2021. Non è da escludere che ciò implichi, talora, uno svantaggio economico per l'intermediario e per i suoi clienti, ossia per gli aderenti e beneficiari qualora si tratti di un fondo pensione. La finalità della legge appare imperativa e prioritaria, ferme restando eventuali responsabilità anche risarcitorie a carico degli amministratori o della banca depositaria.

Dato che la detenzione di titoli di capitale o di debito può perdurare per tempistiche lunghe, potrebbe darsi il caso in cui una società inizi ad effettuare attività vietate dopo l'acquisto del relativo titolo di capitale o di debito da parte dell'intermediario bancario o finanziario o del fondo pensione. In tal caso, è da evitare ogni logica sanzionatoria retroattiva: ferma la necessità di liberarsi dei titoli di società bandita, pare non potersi applicare alcuna sanzione a carico dell'intermediario o investitore, sempreché quest'ultimo liquidi tali titoli in tempi brevi dopo che abbia avuto notizia di ciò, o semmai dopo che avrebbe dovuto averne notizia in base a diligenti controlli.

Un concreto problema per gli investitori istituzionali, compresi i fondi pensione, attiene talora alla concreta identificabilità del contenuto analitico dei prodotti di investimento in portafoglio, data la difficoltà di ottenere dai gestori la piena *disclosure*, ancor più difficile in presenza di fondi di fondi. Tuttavia, le istruzioni di vigilanza emanate nel 2024 non consentono come esimente il fatto che non sia stato possibile ricostruire l'esatta e completa composizione del titolo composito o paniere d'investimento. Nemmeno ammettono di limitare l'impegno di verifica "nei limiti di quanto ragionevolmente praticabile", né nei riguardi solo di situazioni di maggiore rilevanza economica.

Concludendo, l'intento della l. n. 220/2021 è certamente condivisibile; ma alcune delle regole paiono formulate in maniera generica, tanto da rischiare di mettere talora in difficoltà le banche e gli investitori che mirino ad aver certezza sulla loro *compliance*. Le istruzioni di vigilanza delle autorità italiane competenti non hanno risolto tutti i dubbi in proposito, rimettendo agli intermediari le scelte "secondo un approccio *risk-based* e sulla base del principio di proporzionalità".

Stante la specificità del tema trattato delle armi anti-persona non convenzionali, comunque, le problematiche applicative probabilmente non si riveleranno dirompenti, qualora possa confidarsi che le autorità di vigilanza adotteranno un approccio ragionevolmente misurato. Difatti, scopo della legge non è sanzionare, tantomeno retroattivamente; bensì è rimuovere ogni collaborazione finanziaria con imprese operanti con la merce bellica vietata dalla legge italiana, quando siffatta situazione divenga nota all'intermediario bancario o finanziario o al fondo pensione.

Bibliografia

ABI, *Position paper* nella consultazione preliminare alla definizione delle istruzioni di vigilanza, giugno 2023, Roma, 4, www.covip.it/sites/default/files/pubbliche_consultazioni/abi.pdf;

Cimiotta E., *Invio di armi e munizioni dall'Italia all'Ucraina, legislazione nazionale e trattato sul commercio delle armi*, in *Rivista di Diritto Internazionale*, 2024, 1, 133;

Draghi M., *L'Europa tra oggi e domani*, intervento al Meeting di Rimini, 22 agosto 2025;

European Commission, *White Paper for European Defence and the ReArm Europe Plan/Readiness 2030*, in https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/ip_25_793;

Gaspari F., *Recenti sviluppi in materia di regolazione multilivello del commercio di armi: problemi e prospettive*, in *Rivista italiana di Diritto Pubblico Comunitario*, 2, 2015, 423.

Giovannone M., *The European directive on ‘corporate sustainability due diligence’: the potential for social dialogue, workers’ information and participation rights*, in *Italian Labour Law e-Journal*, 2024, 1, 227

Guarriello F., *Take Due Diligence Seriously: commento alla direttiva 2024/1760*, in *Giornale di Diritto del Lavoro e delle Relazioni Industriali*, 2024, 3, 245;

Malzani F., *Lavoro e ambiente: sostenibilità e inclusione alla luce dell’art. 41 Cost. riformato*, in *Argomenti di diritto del lavoro*, 2025, 3, 373;

Micheli M., *La due diligence e le caratteristiche degli strumenti di analisi e gestione dei rischi. Note a margine della direttiva (UE) 2024/1760*, in *Diritto delle relazioni industriali*, 2025, 1, 75;

Murgo M., *Il ruolo dei lavoratori nella due diligence sociale e ambientale: quadro legale e prospettive di sviluppo*, in *Diritto delle relazioni industriali*, 2025, 1, 45;

Treu T., *Sostenibilità, diritti umani e imprese*, in *Diritto delle relazioni industriali*, 2025, 2, 295;

Treu T., *Il diritto del lavoro alla prova dell’emergenza climatica*, in *Diritto delle relazioni industriali*, 2024, 4, 891;

Treu T., *Politiche europee e nazionali per la transizione verde*, in *Diritto delle relazioni industriali*, 2024, 1, 1

DESAFIOS DA ECONOMIA CIRCULAR

Challenges of the circular economy

Enio Fonseca¹

UNB

Decio Michellis Jr.²

Pack of Wolves Assessoria Socioambiental Estratégica

DOI: <https://doi.org/10.62140/EFDJ944645120>

Sumário: 1. Introdução: como funciona a economia circular; 2. Princípios básicos da economia circular; 3. Eu produzo, você consome, nós poluímos; 4. 3 R - Regra dos três R's; 5. A economia circular ao redor do mundo; 6. Problemas não equacionados da economia circular 7. Conclusões.

Resumo: A economia circular é delineada como um contraponto ao modelo linear tradicional (extrair-produzir-descartar). Em vez disso, propõe que os produtos sejam projetados para circular continuamente entre produção, uso e reintegração, promovendo resiliência, regeneração da natureza e benefícios econômicos e sociais. Existem várias limitações estruturais: a reciclagem não é 100% eficiente; “downcycling”, onde materiais reciclados perdem valor e entram novamente no ciclo de resíduos rapidamente; a obsolescência programada; a transição para energia 100% renovável ainda depende de materiais difíceis de reciclar e infraestruturas intensivas em recursos; mesmo com reciclagem alta, metais reciclados só atendem cerca de 1/3 da demanda anual, exigindo contínua extração; processos de recuperação exigem energia crescente e nunca podem ser perfeitamente reversíveis; e políticas e incentivos fiscais ainda favorecem matérias-primas virgens, criando distorções tributárias contra produtos reciclados.

Palavras-chave: Economia circular, poluição, consumo consciente.

Abstract: The circular economy is outlined as a counterpoint to the traditional linear model (extract-produce-dispose). Instead, it proposes that products be designed to continuously cycle between production, use, and reintegration, promoting resilience, nature regeneration, and

¹ Engenheiro Florestal, especialização em Engenharia Ambiental, MBA em Gestão Empresarial FGV e Educação Ambiental UNB. E-mail: eniofon@gmail.com. Link <https://www.linkedin.com/in/enio-fonseca-8003b8aa>.

² Licenciado em Eletrotécnica, com MBA em Gestão Estratégica Socioambiental em Infraestrutura. E-mail: decio.michellis@gmail.com. Link <https://independent.academia.edu/DecioMichellisJunior>.

economic and social benefits. There are several structural limitations: recycling is not 100% efficient; downcycling, where recycled materials lose value and quickly re-enter the waste cycle; planned obsolescence; the transition to 100% renewable energy still relies on hard-to-recycle materials and resource-intensive infrastructure, even with high recycling rates; recycled metals only meet about one-third of annual demand, requiring continuous extraction; recovery processes require increasing energy and can never be perfectly reversible; and policies and tax incentives still favor virgin raw materials, creating tax distortions against recycled products.

Keywords: *Circular economy, pollution, conscious consumption.*

1. INTRODUÇÃO: COMO FUNCIONA A ECONOMIA CIRCULAR

Em nossa economia atual, exploramos os recursos naturais do planeta, fabricamos produtos com eles e, eventualmente, os jogamos fora como lixo. Em resumo, o processo é linear. Já a economia circular, como o nome sugere, tem outra proposta. De acordo com o artigo do canal Habitability³ com foco na regeneração da natureza, ela permite que os produtos e materiais circulem, aumentando a vida útil, além de eliminar a produção de resíduos.

O artigo afirma que “A literatura científica tem mais de uma centena de definições para o que se entende como economia circular. Existem tantas definições diferentes em uso porque o conceito é aplicado por um grupo diversificado de pesquisadores e profissionais”.

“É, portanto, um sistema resiliente, que oferece as ferramentas para enfrentar as mudanças climáticas e a perda de biodiversidade, ao mesmo tempo em que atende a importantes necessidades sociais. Ou seja, bom para os negócios, as pessoas e o meio ambiente”.

Os autores afirmam que em 2019, mais de 92 bilhões de toneladas de materiais foram extraídos e processados, contribuindo para cerca de metade das emissões globais de CO². O lixo resultante – incluindo plásticos, têxteis, alimentos, eletrônicos e muito mais – prejudica o meio ambiente e a saúde humana. Mas pode ser diferente: a eliminação de resíduos e o uso seguro e contínuo dos recursos naturais oferecem uma alternativa que pode render até US\$4,5 trilhões em benefícios econômicos até 2030. Alcançar essa transição, no entanto, requer uma colaboração sem precedentes, visto que hoje apenas 8,6% do mundo é circular. Em nível global, o Fórum Econômico Mundial tem iniciativas para incentivar o processo, sendo a mais destacada delas a Pace ou Plataforma de Aceleração da Economia Circular, lançada em 2017 e que reúne líderes dos setores público e privado para assumirem compromissos e acelerarem ações coletivas em direção à economia circular. Na indústria brasileira a economia circular é uma realidade. Sete em cada dez

³ HABITABILITY. “Economia circular: entenda o que é e como funciona”. Disponível em: <https://habitability.com.br/economia-circular-entenda-o-que-e-e-como-funciona/>.

companhias adotam iniciativas para fazer um melhor uso dos recursos naturais, segundo a Confederação Nacional da Indústria (CNI).

O levantamento da entidade indica que, entre as principais práticas listadas estão a otimização de processos (56,5%), o uso de insumos circulares (37,1%), a recuperação de recursos (24,1%) e a extensão da vida do produto (22,9%). Essas ações das empresas reduzem resíduos, gastos de energia e geração de carbono, além de gerar benefícios econômicos. Mais importante que isso: criam a cultura da economia circular e podem influenciar outros setores”.

O artigo define que “A economia circular é uma estrutura de solução de sistemas que lida com desafios globais, como mudanças climáticas, perda de biodiversidade, resíduos, consumo de recursos finitos e poluição, defendendo a transformação de todos os elementos de nosso sistema de coleta e desperdício”.

Ainda, a economia circular (ou circularidade) é um modelo de produção e consumo, que envolve uso conjunto de recursos ou espaços de bens inerentemente finitos, arrendamento, reutilização, reparação, renovação e reciclagem de materiais e produtos existentes durante o maior tempo possível. A implementação está baseada em três princípios básicos: eliminação de resíduos e poluição, circulação de produtos e materiais e regeneração da natureza. A Economia Circular (do berço ao berço) é definida em contraste com a economia linear tradicional (do berço ao túmulo).

De forma simples propõe que os resíduos de uma indústria sirvam para matéria-prima reciclada de outra indústria ou para a própria. Pretende desenvolver produtos voltados para o reaproveitamento dos materiais no ciclo produtivo.

O pensamento sistêmico no ciclo de desenvolvimento positivo contínuo considera que os produtos e serviços têm origem em fatores da natureza (capital natural – estoques finitos), e no final de vida útil, retornam à natureza através de resíduos ou através de outras formas com menor impacto ambiental e fluxos renováveis.

Com isto se espera aumentar a sustentabilidade do consumo e a melhorar a eficiência dos recursos.

2. PRINCÍPIOS BÁSICOS DA ECONOMIA CIRCULAR

São princípios básicos da economia circular:

1. Preservar e aumentar o capital natural: Toda a atividade humana gera impactos ambientais, inclusive impactos negativos. Isto significa promover aquelas que interferem o menos

possível com o equilíbrio dos ecossistemas e aumentar o potencial de crescimento sustentável da nossa economia.

2. Otimizar a produção de recursos: Fazer circular produtos, componentes e materiais no mais alto nível de utilidade, tanto no ciclo técnico quanto no biológico. Na prática seria projetar para a remanufatura, a reforma e a reciclagem. Componentes e materiais estariam circulando, prolongando sua vida útil e ampliando a utilização/reutilização dos produtos e contribuindo para a economia.

3. Fechar os ciclos: Ao reduzirem a extração de recursos naturais se gera menos resíduos. Os ciclos (econômicos) deveriam ser, tanto quanto possível, fechados – sem desperdício: os bens são reparados e reutilizados em vez de descartados, as matérias-primas recicláveis viram prioridade etc.

4. Fomentar a eficácia e eficiência do sistema: Eficiência é a relação entre o resultado alcançado e os recursos usados. O processo de melhorias contínuas contribui para fazer o planejado ou até mais que o programado, economizando os recursos disponíveis e reduzindo as externalidades negativas. Fazer mais com menos.

Nem sempre os programas e planos têm metas viáveis. São necessárias soluções inovadoras tecnicamente factíveis, economicamente acessíveis e socialmente aprimoradas.

5. Promover um novo paradigma societal: Novas relações sociais, atitudes e desejos, comportamento e de modos de pensar. Ser utilizador em vez de consumidor, partilhar em vez de acumular. O “societal” diz respeito a um envolvimento contínuo do marketing explorando, criando e entregando valor para satisfazer necessidades e/ou desejos da sociedade.

A conscientização da sociedade para o uso eficiente dos recursos é um desafio permanente (uma utopia mesmo). Ela percebe mais facilmente em termos de riscos e oportunidades. Quanto melhor for valorado os benefícios reais, mensuráveis, reportáveis e verificáveis, maior será a aceitação das pessoas.

A retórica apocalíptica de focar nos aspectos negativos da produção e consumo em geral é recebido com certo ceticismo, frente a frustração dos últimos 50 anos de previsões eco apocalípticas fracassadas. De forma simples “medo do inferno nunca levou ninguém para o céu”.

3. EU PRODUZO, VOCÊ CONSOME, NÓS POLUÍMOS

Mas tudo pode ser resumido em: eu produzo, você consome, nós poluímos. Pelo Relógio do Juízo Final (publicado no Bulletin of the Atomic Scientists - "Boletim dos Cientistas Atômicos"), estamos a 100 segundos para o apocalipse!

Vivemos um dilema permanente entre os riscos detectáveis x riscos indetectáveis; os controláveis x incontroláveis; voluntários x riscos impostos; conhecidos x vagos/indeterminados; riscos fundamentais para o dia a dia x riscos incomuns; riscos futuros x imediatos. O simples fato de existirmos e respirarmos já aponta uma pegada negativa de carbono. Se consumirmos alimentos, produtos e serviços, oh meu Deus (!!!), estamos diretamente contribuindo para o fim do mundo. Estamos demandando recursos naturais, e boa parte deles não renováveis, bem como deixando um rastro de poluição nem sempre evidente. A este efeito se dá o nome de pegada ecológica. Será que todas estas lacrações e teses apocalípticas apontariam para um pacto maligno (meu e seu) de destruição do mundo como o conhecemos com as forças das trevas?

Somos bombardeados constantemente por prognósticos catastrofistas e anúncios de limites da capacidade de suporte da vida humana na terra. Ocorrem que todas as tentativas de fixar os limites de sustentabilidade da terra foram inexoravelmente frustradas. No máximo se consegue estimar os impactos futuros a luz das tecnologias e práticas presentes. Melhorias contínuas, rupturas e revoluções tecnológicas, culturais e socioeconômicas, tem sistematicamente elevado os limites da capacidade de suporte da vida humana no planeta.

Como consumidores precisamos considerar nas nossas escolhas (consumo consciente, a redução, o reuso e a reciclagem) a demanda indireta ou oculta de recursos naturais, com destaque sobre os não renováveis. Ou seja, considerar a energia, água, recursos minerais, transportes e processos produtivos e seus impactos no meio ambiente para orientar as nossas decisões de consumo.

4. 3 R - REGRA DOS TRÊS R'S

É uma iniciativa sobre hábitos de consumo responsável. Compreende estratégias de gerenciamento de resíduos mais sustentáveis e menor impacto ambiental e priorizam a redução do volume de resíduos gerados.

Reduzir: diminuir a quantidade resíduos produzidos. Hábitos de consumo saudáveis como adquirir produtos que realmente serão utilizados (isto é realmente necessário?) e preferencialmente reutilizáveis. Para a indústria é produzir mais com menos.

Reutilizar: utilizar várias vezes o mesmo produto ou a mesma embalagem. Aproveitar sobras de materiais e ou produtos para outras (novas) funções. Recuperações e reformas de qualquer natureza se encaixam nesse princípio.

Reciclar: transformar o resíduo, em matérias-primas para a fabricação de novos produtos reduzindo o uso de matéria prima nova e de energia.

Com o passar do tempo novos “Rs” foram adicionados:

1. Reduzir
2. Reutilizar
3. Reaproveitar
4. Reciclar
5. Repensar
6. Recusar
7. Recuperar
8. Respeitar
9. Responsabilizar-se
10. Reinventar (novas maneiras de viver, consumir, produzir, transportar, armazenar e até prestar serviços)
11. Um novo “R” de sua escolha e preferência...

"Eu sou eu e minha circunstância, e se não a salvo a ela, não me salvo a mim" (José Ortega y Gasset). "Eu sou eu e minha circunstância" é concepção do homem como um "eu-circunstância", indissociável do meio em que vive, distinto da realidade do entorno, mas inseparável deste. "se não salvo a ela, não me salvo a mim", contém a ideia de que o homem que "quiser salvar-se deverá também salvar sua própria circunstância", a realidade à sua volta. Implicitamente subordina a melhoria da condição do homem à sua ação.

5. A ECONOMIA CIRCULAR AO REDOR DO MUNDO

O conceito de Economia Circular não é exatamente algo novo. Na Idade Média, roupas velhas eram transformadas em papel, restos de comida alimentavam animais domésticos (galinhas

e porcos) - Até mesmo nossos avós faziam isto. Novas construções eram erguidas com o material de construções antigas. Os materiais (madeira, ferro tijolos etc.) eram fáceis de reciclar ou reutilizar.

A União Europeia que lidera a regulamentação, afirma que a economia circular “promoverá o crescimento econômico sustentável”. A regulamentação da economia circular na União Europeia visa transformar a economia tradicional, baseada em um modelo linear de “extrair, produzir, usar e descartar”, em um sistema mais sustentável e eficiente em termos de recursos. O objetivo é reduzir o desperdício, promover a reutilização, a reciclagem e a recuperação de materiais, além de incentivar o design de produtos mais duráveis e reparáveis. Principais medidas e legislação:

- Plano de Ação para a Economia Circular (PAEC): Adotado em 2020, o PAEC estabelece um roteiro para a transição da UE para uma economia circular, com foco em áreas como produtos, embalagens, resíduos e matérias-primas.
- Diretiva-Quadro de Resíduos: Define a hierarquia de gestão de resíduos, priorizando a prevenção, a preparação para reutilização, a reciclagem e a recuperação, e estabelecendo metas de reciclagem para diferentes tipos de resíduos.
- Regulamento de Embalagens e Resíduos de Embalagens: Visa reduzir a quantidade de embalagens produzidas, promover a reutilização e a reciclagem de embalagens, e garantir que todas as embalagens colocadas no mercado da UE sejam recicláveis até 2030.
- Diretiva Conceção Ecológica (2009): Estabelece requisitos mínimos de eficiência energética e outras características ambientais para produtos relacionados com o consumo de energia, visando prolongar a vida útil dos produtos e facilitar a sua reparação e reciclagem. A Diretiva de Conceção Ecológica da UE, foi substituída pelo Regulamento de Produtos Sustentáveis (ESPR), estabelecia requisitos para tornar os produtos mais eficientes em termos energéticos e sustentáveis. O ESPR, em vigor desde 2024, expande esses requisitos para abranger quase todos os bens físicos, incluindo têxteis, mobiliário, pneus, detergentes, tintas e produtos químicos e visa melhorar a circularidade e o desempenho ambiental dos produtos. Destaques: i) Introduce o conceito de passaporte digital do produto, que fornecerá informações sobre o desempenho ambiental do produto; ii) Proíbe a destruição de produtos não vendidos em certos setores, como têxteis e calçado. iii) Exige que as empresas divulguem informações sobre produtos não vendidos descartados e iv) Permite o estabelecimento de critérios obrigatórios em contratos públicos ecológicos para financiar projetos sustentáveis.
- Lei da Economia Circular: Prevista para o final de 2026, a Lei da Economia Circular visa consolidar e fortalecer a legislação existente, promovendo a competitividade circular e aumentando a taxa de reciclagem na UE.

- Iniciativas específicas: A UE também está a desenvolver medidas para promover a economia circular em áreas como produtos eletrônicos, têxteis, construção e alimentação, incluindo o direito à reparação, a redução do desperdício alimentar e a utilização de materiais reciclados em novos produtos.

6. PROBLEMAS NÃO EQUACIONADOS DA ECONOMIA CIRCULAR

"Houston, we have a problem" ("Houston, nós temos um problema") é uma frase cunhada no filme "Apollo 13" de 1995, na verdade é uma alteração da frase original dita pelo astronauta da Apollo 13, Jack Swigert, que disse: "Okay, Houston, we've had a problem here" ("Ok, Houston, tivemos um problema aqui") - uma luz de advertência acompanhada de um estrondo e subversão no barramento principal B. A mudança no tempo verbal feita pelo roteirista William Broyles Jr, deixou ela mais dramática e adequada a um filme de suspense. Ficamos com ela.

A Economia Circular tem alguns problemas ainda não equacionados:

1. A economia circular privilegia o crescimento econômico contínuo com "antiprogramas" brandos.
2. Os proponentes da economia circular tendem a ver o mundo puramente como um sistema de engenharia e negligenciam a parte econômica da economia circular.
3. O fechamento de ciclos de materiais e produtos, de fato, impede a produção primária?
4. Limites da 'circularidade material' frente a uma realidade com demanda crescente.
5. As atividades de produção secundária (reutilização, reparo e refazimento) realmente reduzem ou substituem a produção primária (extração de recursos naturais)?
6. A economia circular promete crescimento econômico sem destruição ou desperdício. Porém se concentra apenas em uma pequena parte do uso total de recursos. Existem limites que são baseados, entre outras coisas, nas leis da termodinâmica. De acordo com a segunda lei da termodinâmica (a entropia de sistemas isolados deixados para evolução espontânea não pode diminuir com o tempo, pois eles sempre chegam a um estado de equilíbrio termodinâmico, onde a entropia é mais alta), todos os processos espontâneos são irreversíveis e associados a um aumento na entropia (certos processos são irreversíveis ou impossíveis). Seria necessário desviar-se da reversibilidade perfeita para gerar um aumento de entropia por meio da geração de resíduos. Na prática, partes da economia seguiriam um esquema linear, ou enormes quantidades de energia

seriam necessárias (da qual uma parte significativa seria dissipada para que a entropia total aumentasse).

7. “A recuperação e reciclagem de materiais que foram dispersos pela poluição, resíduos e eliminação de produtos em fim de vida requerem energia e recursos, que aumentam de forma não linear à medida que aumenta a percentagem de material reciclado (devido à segunda lei da termodinâmica: entropia causando dispersão). A recuperação nunca pode ser de 100% (Faber et al., 1987). O nível de reciclagem apropriado pode diferir entre os materiais” (Conselho Consultivo Científico das Academias Europeias - EASAC).

8. O fato de que o processo de reciclagem de produtos modernos está longe de ser 100% eficiente. Os bens de consumo modernos são compostos por uma diversidade imensa de materiais, que na maioria das vezes não são passíveis de decomposição ou facilmente recicláveis. A perda de recursos durante o processo de reciclagem sempre precisa ser compensada com mais extração de recursos naturais. A reciclagem de materiais também requer energia, tanto pelo processo de reciclagem quanto no transporte de reciclados e a serem reciclados.

9. Alguns processos de reciclagem produzem apenas materiais inferiores (“downcycling”) que entram no fluxo de lixo/resíduos logo depois. A reciclagem infinita é uma utopia para a maioria dos materiais e matérias primas.

10. Quanto tempo os bens devem durar? O máximo de tempo possível? Eletrodomésticos, celulares, automóveis, móveis entre outros não parecem durar o mesmo tanto ou possuem a mesma robustez que antigamente. A prática da “obsolescência programada” — criar e desenvolver produtos de modo que eles se desgastem rapidamente e estraguem em um determinado momento no futuro, obrigaria os consumidores a comprarem um novo. Porém, existe desperdício quando o quesito longevidade se sobrepõe ao aperfeiçoamento tecnológico e aos preços baixos. Desejamos viver em um mundo dinâmico e em constante evolução (inclusive tecnológica). Vários processos de produção se tornaram mais eficientes e mais baratos. Consequentemente, faz mais sentido substituir continuamente um produto do que criar um que dure para sempre. Você prefere um liquidificador de R\$ 2.600,00 que dure 30 anos ou um liquidificador de R\$ 60,00 que dure cinco anos? A obsolescência é um sinal de crescente prosperidade.

11. Mudar para um sistema com 100% de energia renovável exige construir e manter instalações de energia renovável (incluindo armazenagem de energia) e infraestruturas complementares, que demandam novos recursos (energia e materiais). A tecnologia para

armazenamento da energia renovável depende de materiais difíceis de reciclar. As tecnologias para reciclagem de painéis solares, turbinas eólicas e baterias precisam evoluir, pois ainda atingiram parcialmente a viabilidade técnica e econômica. Pás de turbinadas eólicas (100%) ainda são depositadas em aterros sanitários.

12. Os metais reciclados só podem suprir 1/3 da demanda anual por novos metais, mesmo que o metal tenha capacidade de reciclagem relativamente alta. Não há matéria-prima reciclável suficiente para pôr fim à economia extrativa em contínua expansão.

13. “O crescimento torna impossível uma economia circular, mesmo se todas as matérias-primas fossem recicladas e toda reciclagem fosse 100% eficiente. A quantidade de material usado que pode ser reciclado será sempre menor que o material necessário para o crescimento. Para compensar isso, temos que extrair continuamente mais recursos.” (Kris De Decker)

14. O uso global de recursos — energia e matérias primas — continua aumentando ano a ano (em média 3 % ao ano). O dobro do crescimento populacional.

15. Não aborda questões sociais importantes sobre como as tecnologias e soluções de economia circular serão controladas e como seus benefícios e custos serão distribuídos.

16. A recuperação energética (queima de lixo para produzir energia) não é uma prática incentivada, como deveria. Alguns materiais apresentam limites de reciclagem (o papelão, por exemplo, no máximo oito ciclos de reciclagem). As emissões decorrentes da queima de resíduos (principalmente dioxinas e furanos, substâncias cancerígenas) tem atualmente ampla e eficientes técnicas de controle e filtragem, que torna o processo ambientalmente correto.

17. Distorções tributárias na reciclagem: produtos reciclados podem ter uma carga tributária maior do que aqueles fabricados com matérias-primas virgens, consequência da reincidência de impostos. A distorção tributária entre as cadeias de reciclagem e de insumos extrativistas não garantem condições diferenciadas para o setor de reciclagem em relação às demais indústrias.

7. CONCLUSÕES

James Carville estrategista da campanha presidencial de Bill Clinton (1992) contra George H. W. Bush, presidente dos Estados Unidos, pendurou um cartaz no quartel-general da campanha de Clinton em Little Rock, no qual constavam os dizeres:

- Change vs. more of the same (“Mudança x mais do mesmo”)

- The economy, stupid (“A economia, estúpido”)
- Don't forget health care. (“Não se esqueça da assistência médica”)

Este cartaz foi criado para o público interno dos colaboradores da campanha, mas, a frase virou o slogan da campanha presidencial de Clinton derrotando Bush.

"It's the economy, stupid" (É a economia, estúpido) é uma pequena variação da frase "The economy, stupid" (A economia, estúpido). Esta frase passou a ser usada em vários contextos diferentes (se tornou um “snowclone”) e parafraseando Carville, afirmamos: “É a economia (circular), estúpido!”

A economia circular é um modelo econômico que pode melhorar o funcionamento dos ecossistemas e aumentar o bem-estar humano.

O conceito de economia circular deve ser investigado com ajuda da metodologia da ACV - Avaliação do Ciclo de Vida, EROEI - Energia Retornada Sobre Energia Investida, 3 R - Regra dos Três R's entre outras.

Exige um comprometimento cada vez maior com a inovação e a competitividade não só econômica, mas também socioambiental. Precisamos de mais tecnologia (muito mais mesmo, um choque tecnológico), de novos modos de geração e distribuição de conhecimento, de regulação flexível, diversidade tecnológica, e aumento da capacidade de observação e aprendizado sobre impactos socioambientais das novas tecnologias e da economia circular.

Mais do que parecer, é importante ser sustentável e socioambientalmente responsável, tendo por objeto iniciativas cuja efetividade seja inquestionável.

Sou sustentável quando tenho a adequada percepção da responsabilidade solidária pela poluição, quando opto por soluções inovadoras técnica e economicamente viáveis, nas escolhas corretas, somadas à boa gestão, precaução e prevenção em uma sociedade cada vez mais global e interdependente, onde todos ganham: os negócios, o nosso bolso e principalmente o planeta.

Apesar de parte da indústria já ter incorporado algumas práticas de economia circular em seus processos, ainda há um longo caminho pela frente para que se consiga manter, de forma efetiva, o fluxo circular dos recursos ao longo do tempo e fora das instalações das empresas, com a participação de toda a sociedade, em especial dos consumidores de bens, conseguindo aproveitar ao máximo todas as vantagens dessa nova economia.

Economia Circular: É preciso reduzir, reutilizar, reciclar, reparar, recondicionar, remanufaturar, reaproveitar, recuperar, recusar (preventivamente), repensar, redesenhar e renovar!

MEDIAÇÃO, ARBITRAGEM E NEGOCIAÇÃO: PONTES ESTRATÉGICAS PARA A SUSTENTABILIDADE E GOVERNANÇA ESG EM DISPUTAS COMPLEXAS — UM OLHAR APROFUNDADO NO OFÍCIO DO MEDIADOR

*Mediation, Arbitration, and Negotiation: Strategic Bridges for Sustainability and ESG Governance in Complex Disputes
— An In-Depth Look at the Mediator's Craft*

Janine Andreiv Rodrigues¹

Instituto Barão do Serro Azul

DOI: <https://doi.org/10.62140/JAR205573856>

Sumário: 1. Introdução: O Novo Paradigma da Gestão de Disputas na Era ESG; 2. Compreendendo ESG: Pilares e Relevância Contemporânea; 3. Meios Alternativos de Solução de Conflitos (MASC): Conceitos e Princípios Fundamentais; 4. Interligações Estratégicas: MASC como Ferramentas de Implementação e Gestão de ESG; 5. Desafios e Oportunidades na Aplicação de MASC em Contexto ESG; 6. Conclusão: MASC como Imperativo para a Sustentabilidade Corporativa e a Pacificação Social.

Resumo: A crescente relevância dos critérios Ambientais, Sociais e de Governança (**ESG**) no cenário corporativo e regulatório global impõe novas demandas e complexidades na gestão de riscos e na resolução de disputas. Este artigo explora a intersecção crucial entre os Meios Alternativos de Solução de Conflitos (**MASC**), notadamente a mediação, arbitragem e negociação, e os pilares do ESG. Argumenta-se que, longe de serem meras alternativas ao litúgio tradicional, os MASC são ferramentas *estratégicas* e indispensáveis para a implementação, promoção e fiscalização dos valores ESG, contribuindo significativamente para a criação de valor a longo prazo, a pacificação social e a sustentabilidade dos negócios. Analisam-se as especificidades de cada MASC no contexto das dimensões E, S e G, os desafios inerentes à sua aplicação em disputas ESG de múltiplos *stakeholders*, e as oportunidades para o desenvolvimento de mecanismos especializados que alinhem eficácia processual com resultados socialmente responsáveis e ambientalmente adequados. Especial atenção é dada à mediação, cujo ofício complexo e artístico, conforme elucidado em "Surfando na Pororoca", revela-se fundamental para navegar a intrincada rede de interesses e emoções em conflitos ESG, promovendo diálogo e reconstrução de relacionamentos. A tese robusta que se sustenta é a de que a utilização proativa e estratégica desses métodos autocompositivos e heterocompositivos, adaptados às particularidades do ESG, é um imperativo para a resiliência corporativa e a boa governança no século XXI, transcendendo a função de simples resolução de disputas para atuar como catalisador da verdadeira sustentabilidade.

Palavras-chave: ESG; Mediação; Arbitragem; Negociação; Sustentabilidade; Governança.

¹ Mestra, Professora de Direito e Sustentabilidade no Instituto Barão do Serro Azul, Membro do Instituto Iberoamericano de Estudos Jurídicos – Iberojur, áreas Direito Ambiental e Direito Constitucional. E-mail: janineandreiv2049@gmail.com

Abstract: The increasing relevance of Environmental, Social, and Governance (ESG) criteria in the global corporate and regulatory landscape imposes new demands and complexities on risk management and dispute resolution. This article explores the crucial intersection between Alternative Dispute Resolution (ADR) mechanisms, notably mediation, arbitration, and negotiation, and the pillars of ESG. It is argued that, far from being mere alternatives to traditional litigation, ADR tools are strategic and indispensable for the implementation, promotion, and oversight of ESG values, significantly contributing to long-term value creation, social pacification, and business sustainability. The specificities of each ADR method are analyzed within the context of the E, S, and G dimensions, the inherent challenges of their application in complex multi-stakeholder ESG disputes, and the opportunities for developing specialized mechanisms that align procedural effectiveness with socially responsible and environmentally sound outcomes. Special attention is dedicated to mediation, whose complex and artistic craft, as elucidated in "Surfando na Pororoca" (Surfing the Tidal Bore), proves essential for navigating the intricate web of interests and emotions in ESG conflicts, fostering dialogue and relationship reconstruction. The sturdy thesis sustained herein is that the proactive and strategic use of these methods, adapted to the specificities of ESG, is a corporate resilience imperative and an essential component of good governance in the 21st century, transcending the function of simple dispute resolution to act as a catalyst for genuine sustainability.

Keywords: ESG; Mediation; Arbitration; Negotiation; Sustainability; Governance.

1. Introdução: O Novo Paradigma da Gestão de Disputas na Era ESG

A virada do século XXI tem sido marcada por uma transformação profunda na maneira como empresas, governos e a sociedade civil compreendem e interagem com o conceito de sustentabilidade. O que antes era frequentemente percebido como uma preocupação secundária, por vezes reduzida a ações de filantropia corporativa ou ao cumprimento mínimo de normas regulatórias, evoluiu para um imperativo estratégico incontornável: a tríade Ambiental, Social e Governança (ESG). Conforme destaca a literatura especializada, o ESG posiciona-se hoje como um fator decisivo para a perenidade dos negócios e um atrativo fundamental para investimentos. Essa proeminência, contudo, não se manifesta sem fricções ou desafios. À medida que as organizações buscam internalizar e aderir aos rigorosos padrões ESG, a inerente complexidade e a natureza multifacetada de suas operações — que envolvem uma vasta cadeia de fornecedores, comunidades impactadas e reguladores vigilantes — inevitavelmente geram um espectro crescente de disputas, as quais, por sua vez, demandam abordagens inovadoras, sofisticadas e profundamente eficazes para sua devida resolução.

Paralelamente à ascensão meteórica do ESG, observa-se a consolidação dos Meios Alternativos de Solução de Conflitos (MASC) como um pilar essencial na arquitetura jurídica e na gestão de crises contemporânea. A busca incessante por métodos de resolução de conflitos que sejam mais eficientes, céleres e, crucialmente, menos adversariais do que o tradicional e demorado litígio judicial tem ganhado uma força institucional e corporativa sem precedentes. A negociação,

a mediação e a arbitragem, há tempos reconhecidas por suas vantagens intrínsecas — tais como a inegociável autonomia da vontade das partes, a vital confidencialidade, a flexibilidade processual e a notável capacidade de preservar relacionamentos e parcerias estratégicas — emergem agora como protagonistas potenciais e ferramentas absolutamente indispensáveis na gestão de disputas complexas e perpassadas por nuances profundas de ESG.

No entanto, a mera transposição ou aplicação superficial desses métodos para o complexo e sensível contexto ESG revela-se insuficiente. É imperativo desenvolver uma compreensão aprofundada, técnica e estratégica de como as características singulares e a adaptabilidade dos MASC podem ser estrategicamente alavancadas para enfrentar, com maestria e precisão, as imensas complexidades dos conflitos que frequentemente envolvem múltiplos *stakeholders*, interesses difusos e um intrincado emaranhado de questões jurídicas, éticas, técnicas e reputacionais. Um exemplo clássico da necessidade de abordagens colaborativas na resolução de disputas, as quais valorizam a profundidade relacional, pode ser vislumbrado nos estudos seminais sobre mediação, como aqueles compilados na obra "Surfando na Pororoca. O Ofício do Mediador", que, embora publicado em 2004, já destacava a importância de processos construtivos na gestão humanizada de conflitos. Esta coletânea de pensamentos de Luis Alberto Warat, coordenados por Arno Dal Ri Jr. e Aires José Rover, entre outros notáveis, oferece uma reflexão seminal sobre a profundidade, a arte e a delicadeza do trabalho do mediador, elementos que se tornam ainda mais cruciais e valorizados no intrincado e turbulento cenário das disputas ESG, onde a emoção e o valor social são tão importantes quanto o valor econômico.

Este artigo propõe, assim, uma análise minuciosa e aprofundada da interligação estratégica e intrínseca entre os MASC e o ESG. Nosso objetivo central e primário é demonstrar de forma inequívoca que a adoção e a adaptação proativa da negociação, mediação e arbitragem não oferecem apenas vias céleres e eficazes para a resolução de conflitos de natureza ESG, mas também atuam como mecanismos preventivos e poderosos para a implementação consistente de práticas sustentáveis e de boa governança. A tese central, que permeia todo este trabalho e confere-lhe coesão, é que os MASC constituem ferramentas essenciais para as organizações que almejam não só resolver disputas ESG de forma eficiente e justa, mas também evitar que elas escalem desnecessariamente, preservar e até reconstruir relacionamentos valiosos com seus diversos agentes (*stakeholders*) e, em última instância, fortalecer sua reputação e seu compromisso inabalável com a sustentabilidade global. A crescente integração dos critérios ESG no mercado de capitais hoje é

impulsionada, de forma inegável, pela demanda vigorosa de investidores por maior transparência e responsabilidade corporativa², exigência que os MASC ajudam a endereçar.

2. Compreendendo ESG: Pilares e Relevância Contemporânea

A sigla ESG – *Environmental* (Ambiental), *Social* e *Governance* (Governança) – representa um conjunto estruturado de critérios não financeiros que têm se tornado cada vez mais vitais e decisivos para a avaliação holística do impacto e desempenho de uma organização em relação à sustentabilidade e à responsabilidade corporativa global³. Embora o conceito abrangente de responsabilidade social corporativa (RSC) possua raízes históricas e filosóficas mais antigas e difusas, a formalização, a padronização e a ampla disseminação do conceito de ESG, impulsionadas primordialmente pela comunidade financeira internacional e por organismos multilaterais, o transformaram em uma métrica de avaliação crucial e rigorosa. Essa métrica é hoje indispensável para a tomada de decisões estratégicas de investimento, a avaliação da resiliência de longo prazo de uma empresa e a própria percepção de seu valor integral no mercado global. A evolução do conceito de responsabilidade corporativa, que migrou de uma abordagem inicialmente e frequentemente filantrópica para a complexidade estratégica do ESG, reflete uma mudança fundamental de paradigma: as empresas não são mais avaliadas apenas por seus resultados financeiros imediatos e de curto prazo, mas por sua capacidade demonstrada de gerar valor de forma sustentável, considerando seus impactos ambientais, sociais e a qualidade inquestionável de sua gestão interna. Este movimento é uma resposta direta à crescente conscientização sobre as interconexões sistêmicas entre as atividades empresariais e os desafios globais mais prementes, como as inegáveis mudanças climáticas, as persistentes desigualdades sociais e a necessidade urgente de governanças mais transparentes, éticas e responsáveis.

2.1. O Pilar Ambiental (E): Gerenciamento de Impactos e Riscos Ecológicos

O componente Ambiental do ESG concentra-se fundamentalmente na maneira como uma empresa interage de maneira direta e indireta com o meio ambiente natural e, consequentemente, como gerencia os riscos e as oportunidades vastas que emergem em relação aos recursos naturais escassos. Este pilar abrange uma vasta gama de tópicos cruciais, que incluem, mas não se limitam

² World Economic Forum. The Global Risks Report 2023. Geneva: World Economic Forum, 2023, 15.

³ Global Reporting Initiative (GRI). GRI Standards: Universal Standards 2021. Amsterdam: GRI, 2021, 5.

em sua totalidade, a: a mitigação proativa e a adaptação estratégica às mudanças climáticas, a gestão eficiente e responsável de recursos naturais (como a água e a energia), a prevenção e o rigoroso controle da poluição (atmosférica, hídrica e do solo), a gestão integrada de resíduos, a proteção inegociável da biodiversidade e o fomento incisivo a uma economia genuinamente circular⁴.

Empresas em diversos setores industriais e de serviços são cada vez mais pressionadas, tanto por reguladores (por meio de normas mais estritas) quanto por investidores (por meio de exigências de *disclosure*) e consumidores (por meio de boicotes éticos), a divulgar de forma transparente e verificável suas pegadas de carbono e a elaborar planos de mitigação e adaptação robustos para reduzir seu impacto ambiental negativo ⁵. A preocupação crescente com a escassez de recursos vitais, a degradação ambiental acelerada e os impactos disruptivos das mudanças climáticas eleva dramaticamente o perfil de risco e oportunidade intrinsecamente associado às práticas ambientais de uma corporação. Organizações que demonstram um compromisso genuíno e verificável com a sustentabilidade ambiental não apenas reduzem riscos regulatórios e operacionais evidentes, mas também podem acessar novos e lucrativos mercados, inovar em produtos e serviços *verdes* e atrair capital de investidores socialmente e ambientalmente conscientes. A responsabilidade ambiental, portanto, deixou de ser uma mera conformidade regulatória para se tornar um diferencial competitivo crucial e um elemento central e inegociável da estratégia de negócios contemporânea.

2.2. O Pilar Social (S): Relações com Pessoas e Comunidades

O componente **Social** do ESG abrange a complexa e sensível teia de relações de uma empresa com seus diversos *stakeholders*. Isso inclui, de forma abrangente e irrestrita, seus funcionários (desde condições justas de trabalho e remuneração até diversidade e inclusão), clientes (satisfação, segurança de produtos, privacidade e proteção de dados), fornecedores (ética na cadeia de suprimentos, proibição de trabalho forçado e trabalho justo), as comunidades onde opera (impacto local, desenvolvimento social, justiça ambiental) e a sociedade em geral (direitos humanos, contribuição para o bem-estar coletivo). Este pilar é notoriamente multifacetado e particularmente sensível, envolvendo uma série de questões éticas, de direitos humanos e de equidade.

⁴ ISO 14001: Environmental management systems – Requirements with guidance for use. Geneva: ISO, 2015, 3.

⁵ UN Global Compact. The Ten Principles of the UN Global Compact. Acesso em 15 de agosto de 2024. Disponível em: <https://www.unglobalcompact.org/what-is-gc/mission/principles> .

Dentre os tópicos mais relevantes, destacam-se os direitos humanos na complexa cadeia de valor global, práticas trabalhistas justas e seguras, saúde e segurança ocupacional rigorosas, e o engajamento comunitário significativo e verdadeiro ⁶. A forma como uma empresa trata sua força de trabalho, garante a segurança absoluta de seus produtos, promove efetivamente a diversidade e inclusão, e contribui substantiva e localmente para o desenvolvimento são fatores cruciais para sua reputação e sua licença social ampliada para operar. Disputas sociais podem surgir de diversas fontes, desde condições de trabalho inadequadas até impactos negativos e duradouros em comunidades vulneráveis, passando por questões graves de discriminação e assédio moral ou sexual. A gestão proativa, responsável, empática e transparente desses aspectos não só evita conflitos e litígios onerosos, mas também fortalece a lealdade de clientes e funcionários, atrai talentos de alta performance e consolida a confiança inegociável dos *stakeholders*. A complexidade inerente desses conflitos sociais exige abordagens flexíveis, como a mediação.

2.3. O Pilar de Governança (G): Liderança, Ética e Tomada de Decisão

O componente de **Governança** do ESG refere-se à forma como uma empresa é administrada, eticamente liderada e supervisionada em seus mais diversos níveis. É, de certa forma, o pilar estrutural que sustenta, viabiliza e garante a efetivação consistente e contínua dos pilares Ambiental e Social, provendo a estrutura interna e os mecanismos necessários para que os compromissos de sustentabilidade sejam não apenas declarados, mas efetivamente cumpridos⁷. Este pilar engloba questões fundamentais como a ética e a integridade corporativa, a transparência irrestrita na divulgação de informações (o *reporting*), a composição e independência do conselho de administração, a remuneração de executivos (o desempenho de *pay-for-performance*), a auditoria interna e externa, os direitos de todos os acionistas e, crucialmente, a gestão de riscos, incluindo a identificação rigorosa e a mitigação ágil dos riscos ESG.

Uma governança corporativa robusta e bem delineada é a espinha dorsal indispensável para a implementação eficaz de quaisquer estratégias de sustentabilidade. Sem uma estrutura de governança clara, transparente e eticamente inquestionável, as louváveis iniciativas ambientais e sociais de uma empresa podem falhar, ser inconsistentes ao longo do tempo ou, pior, serem

⁶ International Labour Organization (ILO). Declaration on Fundamental Principles and Rights at Work. Geneva: ILO, 1998, 2.

⁷ Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC). Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa. São Paulo: IBGC, 2023, 12.

percebidas como *greenwashing* ou *social washing* (maquiagem verde ou social). A boa governança assegura, assim, que as políticas ESG sejam integralmente incorporadas à estratégia central da empresa, que haja *accountability* (responsabilização) clara em todos os níveis da organização e que os interesses legítimos de todos os atores (*stakeholders*) sejam considerados de forma equitativa e ponderada nas tomadas de decisão estratégicas.⁸ Disputas de governança podem surgir de falhas sistêmicas de *compliance*, questões agudas de ética, conflitos explícitos de interesse ou inadequação severa nas estruturas de supervisão, impactando direta e negativamente a credibilidade e o valor de mercado da empresa.⁹

2.4. A Relevância Contemporânea do ESG

A emergência acelerada do ESG como um tema central e inadiável para o ambiente de negócios contemporâneo pode ser atribuída a uma confluência poderosa de múltiplos fatores inter-relacionados. Entre eles, destacam-se a crescente e rigorosa pressão regulatória global, que impõe, a cada ano, novas obrigações de *reporting* e de desempenho em questões de sustentabilidade, e uma maior conscientização e demanda por parte dos consumidores modernos, que preferem marcas e produtos alinhados aos seus valores éticos e ambientais ¹⁰. Além disso, a comunidade de investidores desempenha um papel cada vez mais ativo e demandante. Fundos de investimento, bancos e gestores de ativos estão incorporando critérios ESG em suas análises rigorosas e decisões de portfólio, reconhecendo, de forma indubitável, que empresas com forte e comprovado desempenho ESG tendem a ser mais resilientes, inovadoras e a gerar valor financeiro a longo prazo. A percepção profunda de que a sustentabilidade é um motor de valor, e não apenas um custo operacional, transformou o ESG de uma consideração meramente periférica em um imperativo estratégico central para a sobrevivência, a competitividade e o crescimento sustentável nos complexos mercados globais. A capacidade de gerenciar riscos ESG e capitalizar ativamente oportunidades ESG tornou-se um diferencial competitivo crucial em um mundo cada vez mais interconectado, transparente e altamente exigente.

⁸ Porter, Michael E., e Mark R. Kramer. "Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility." Harvard Business Review, Dezembro de 2006, 78-92.

⁹ World Economic Forum. The Global Risks Report 2022. Geneva: World Economic Forum, 2022, 25.

¹⁰ World Economic Forum. The Global Risks Report 2022. Geneva: World Economic Forum, 2022, 25.

3. Meios Alternativos de Solução de Conflitos (MASC): Conceitos e Princípios Fundamentais

Diante da complexidade crescente e do volume exponencial de disputas na sociedade contemporânea, os sistemas judiciais estatais frequentemente se mostram sobrecarregados, lentos, dispendiosos e, em muitos casos, inadequados para a resolução efetiva da complexidade das relações sociais e empresariais modernas. Nesse cenário desafiador e de limitação de recursos públicos, os Meios Alternativos de Solução de Conflitos (MASC) consolidaram-se como instrumentos jurídicos e sociais essenciais, não apenas para a pacificação social imediata, mas também para a promoção da eficiência jurídica e a otimização da gestão profissional de conflitos¹¹. Abrangendo uma gama diversificada de técnicas e procedimentos, os MASC oferecem vias flexíveis e, em muitas ocasiões, inegavelmente mais eficazes para a gestão e resolução de disputas, com uma ênfase particular na autonomia da vontade das partes envolvidas e na busca incessante por soluções customizadas, inovadoras e duradouras que atendam aos seus interesses mais profundos e complexos.

A relevância estratégica dos MASC é ampliada exponencialmente no contexto de disputas complexas, como as de natureza ESG, onde a abordagem adversarial tradicional (*ganha-perde*) muitas vezes falha miseravelmente em endereçar as nuances, os múltiplos anseios e as relações de longo prazo que caracterizam grande parte dos conflitos modernos. A agilidade processual, a rigorosa confidencialidade e a capacidade de preservar relacionamentos – um fator vital na cadeia de suprimentos e nas relações comunitárias – são vantagens que os MASC oferecem claramente, contrastando com o caráter público, demorado e muitas vezes emocionalmente desgastante do processo judicial padrão. A legislação brasileira, principalmente com a Lei de Mediação (Lei nº 13.140/2015) e a Lei de Arbitragem (Lei nº 9.307/96), reflete o reconhecimento formal e a importância fundamental desses métodos para a modernização do sistema jurídico.

3.1. Negociação

A negociação é o mais básico, direto e universalmente aplicado dos MASC, caracterizando-se fundamentalmente pela comunicação direta, espontânea e autônoma entre as partes diretamente envolvidas em um conflito, sem a intervenção formal de um terceiro facilitador ou decisor

¹¹ Brasil. Lei nº 13.140, de 26 de junho de 2015. Dispõe sobre a mediação entre particulares como meio de solução de controvérsias e sobre a autocomposição de conflitos no âmbito da administração pública. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 29 jun. 2015, art. 1º.

externo¹². Seu objetivo primordial é que as partes, por meio de um diálogo mutuamente construtivo e da concessão mútua informada, consigam chegar a um acordo que não apenas atenda, mas também otimize substancialmente, seus próprios interesses. A eficácia da negociação reside de forma crucial em sua flexibilidade procedimental e no controle total, exclusivo e soberano que as partes mantêm sobre o processo e sobre o resultado final. Ela permite que as partes explorem livremente suas necessidades, suas prioridades estratégicas e criem soluções inovadoras e de valor que um tribunal tradicional, limitado pela legalidade estrita, não poderia jamais impor. No entanto, a negociação exige boa-fé substancial, capacidade de comunicação assertiva e, muitas vezes, uma disposição genuína para ceder em alguns pontos táticos em troca de benefícios estratégicos maiores. É um processo que está presente em diversas escalas, desde pequenos desentendimentos cotidianos até grandes transações comerciais e a elaboração de intrincados acordos internacionais. No contexto ESG, a negociação torna-se a primeira e mais rápida linha de defesa para empresas e *stakeholders*, permitindo a construção ágil de consensos e a gestão proativa e preventiva de expectativas antes que os conflitos escalem para procedimentos formais.

3.2. Mediação: O Ofício do Mediador na Construção de Pontes

A mediação é um processo mais estruturado e sofisticado do que a negociação pura, no qual um terceiro imparcial e rigorosamente neutro, universalmente conhecido como mediador, assume a função técnica e artística de facilitar, desbloquear e guiar a comunicação entre as partes em conflito. A característica distintiva e fundamental do mediador é que ele não possui poder decisório; sua principal e nobre função é auxiliar as partes a identificar seus reais interesses e necessidades subjacentes, a explorar diligentemente uma variedade de opções criativas para o futuro e, finalmente, a construir, juntas, um acordo mutuamente satisfatório, exequível e sustentável¹³.

Diferentemente do juiz ou do árbitro, o mediador não julga quem está objetivamente certo ou errado, nem impõe uma solução pronta. Sua *expertise* reside justamente em técnicas avançadas de comunicação, negociação e resolução de conflitos, que permitem reestabelecer pontes de diálogo, desarmar tensões emocionais e guiar as partes para uma solução genuinamente autocompositiva. A mediação é particularmente valorizada pela sua estrita confidencialidade, pela

¹² Fisher, Roger, William Ury, e Bruce Patton. *Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In*. 3rd ed. New York: Penguin Books, 2011, 40.

¹³ Sá, Maria de Fátima Freire de. *Mediação de Conflitos: Cenários e Perspectivas*. Belo Horizonte: Del Rey, 2016, 55.

sua capacidade ímpar de preservar e, por vezes, até restaurar relacionamentos danificados, e por promover soluções criativas, amplas e duradouras no tempo, uma vez que são as próprias partes que as concebem e as constroem. Este método é frequentemente aplicado com sucesso em disputas familiares, comunitárias, empresariais e, como veremos, em contextos complexos e emocionalmente carregados de ESG.

O documento seminal *Surfando na Pororoca* oferece uma profunda e humanística reflexão sobre o ofício do mediador, destacando a complexidade, a arte e a sensibilidade envolvidas em facilitar o diálogo e a construção de pontes sólidas em situações de conflito intenso ¹⁴. O mediador, nesse sentido conceitual, é muito mais do que um mero facilitador de conversas formais; ele é um artesão qualificado do diálogo, um autêntico "surfista" hábil na "pororoca" dos conflitos – utilizando a metáfora do encontro turbulento de águas fluviais –, navegando as correntes turbulentas das emoções humanas, dos interesses velados e das percepções distorcidas. Este ofício exige uma série interligada de competências interpessoais e técnicas que transcendem o conhecimento estritamente legal, incluindo:

1. ***Escuta Ativa e Empatia aprofundada:*** A capacidade técnica e emocional de ouvir não apenas as palavras expressas, mas também as emoções e necessidades não verbalizadas das partes, construindo um ambiente inicial de confiança e segurança.
2. ***Neutralidade e Imparcialidade processual:*** Manter-se rigorosamente equidistante das posições e julgamentos morais, focando-se no processo metodológico e na autonomia soberana das partes para encontrarem suas próprias e melhores soluções.
3. ***Gestão sofisticada de Emoções:*** Auxiliar as partes a expressarem suas frustrações e raivas de forma construtiva e não violenta, evitando que as emoções descontroladas escalem desnecessariamente o conflito para níveis destrutivos.
4. ***Reenquadramento (Reframing) criativo:*** Reformular as queixas e acusações mútuas em termos de interesses e necessidades fundamentais, ajudando as partes a verem a situação sob uma nova e potencialmente construtiva perspectiva.
5. ***Identificação de Interesses Subjacentes genuínos:*** Ir além das posições declaradas e superficiais para descobrir o que realmente e profundamente importa para cada parte, abrindo caminho estratégico para soluções verdadeiramente criativas.

¹⁴ Warat, Luis Alberto; Dal Ri Jr., Arno; Rover, Aires José et al. *Surfando na Pororoca. O Ofício do Mediador*. (Coleção de escritos). 2004.

A "arte" mencionada em *Surfando na Pororoca* reside na sensibilidade humana do mediador para adaptar essas técnicas a cada situação única e irrepetível, lendo as entrelinhas das interações humanas e oferecendo intervenções precisas e cirúrgicas que desbloqueiam o impasse paralisante. Em disputas ESG, onde a complexidade técnica se une a questões éticas, ambientais e emocionais profundas, o mediador dotado deste "ofício" apurado torna-se um ator indispensável para a pacificação social e a construção de soluções duradouras e legitimadoras.

3.3. Arbitragem

A arbitragem distingue-se claramente dos métodos anteriores por ser um método *heterocompositivo* de resolução de conflitos, o que significa, essencialmente, que um terceiro (ou um painel colegiado de terceiros), formalmente eleito, toma uma decisão vinculativa e obrigatória para as partes em disputa. Neste processo, as partes envolvidas elegem, por acordo mútuo, um ou mais árbitros – indivíduos com reconhecida expertise técnica e moral na matéria em disputa – para analisar o caso de forma exaustiva e proferir uma decisão formal, conhecida juridicamente como **sentença arbitral**¹⁵. A característica mais marcante e poderosa da sentença arbitral é que ela, por previsão legal, possui a inegável força de título executivo judicial, ou seja, tem a mesma validade jurídica e eficácia coativa de uma sentença proferida pelo Poder Judiciário.

A arbitragem é frequentemente escolhida estrategicamente por suas vantagens em termos de especialização técnica do julgador (os árbitros podem ser especialistas de renome na área exata do conflito, como engenharia ambiental ou *compliance* corporativo), celeridade processual (geralmente é significativamente mais rápida que um processo judicial padrão), estrita confidencialidade (os procedimentos são privados e discretos) e flexibilidade (as partes podem definir as regras processuais e o direito aplicável). É amplamente utilizada em disputas comerciais, contratos internacionais complexos e, crescentemente, em setores técnicos ou regulados. Embora seja mais adversarial em sua natureza do que a mediação e a negociação, a arbitragem oferece um meio de resolução fora do sistema judicial estatal, culminando em uma decisão final, técnica e vinculativa, sendo uma alternativa eficaz para empresas que buscam rapidez e especialização técnica em suas disputas. Em casos de litígios ESG que exigem uma interpretação técnica rigorosa de normas ambientais complexas, padrões sociais internacionais ou princípios de governança

¹⁵ Brasil. Lei nº 9.307, de 23 de setembro de 1996. Dispõe sobre a arbitragem. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 24 set. 1996, art. 31.

altamente especializados, a arbitragem pode ser o caminho mais eficiente para uma resolução definitiva e juridicamente fundamentada.

4. Interligações Estratégicas: MASC como Ferramentas de Implementação e Gestão de ESG

A integração dos Meios Alternativos de Solução de Conflitos (MASC) com os princípios Ambientais, Sociais e de Governança (ESG) transcende substancialmente a mera conveniência processual; ela representa uma abordagem estratégica e inovadora para organizações que buscam não apenas mitigar riscos e evitar litígios custosos, mas também criar valor sustentável e fortalecer sua reputação no cenário global. Cada MASC oferece uma lente de análise única e vantagens específicas para abordar as nuances complexas das disputas ESG, transformando potenciais crises em oportunidades valiosas de aprimoramento contínuo, aprendizado organizacional e inovação estrutural. A capacidade estratégica de escolher o MASC mais tecnicamente adequado para cada tipo e complexidade de disputa ESG é um diferencial competitivo valioso e indispensável para a gestão moderna.

4.1. Negociação: A Base da Colaboração em Conflitos ESG

A negociação, em sua forma mais fundamental, é a espinha dorsal de qualquer engajamento colaborativo bem-sucedido, e sua relevância estratégica é amplificada de maneira exponencial no contexto dos pilares ESG. No pilar Social (**S**), por exemplo, a negociação é a ferramenta fundamental para o engajamento direto, contínuo e respeitoso com os agentes (*stakeholders*) na resolução de disputas que surgem sobre o impacto das operações empresariais em comunidades locais vulneráveis ou sobre condições de trabalho inadequadas e direitos dos trabalhadores¹⁶. Por meio de mesas de diálogo, protocolos de reparação e acordos diretamente negociados, as empresas podem construir um relacionamento de confiança sólido com as comunidades afetadas, gerenciar expectativas sociais de forma transparente e co-criar soluções mutuamente aceitáveis que beneficiem a todos os envolvidos. A negociação permite que as partes discutam diretamente compensações financeiras, planos de desenvolvimento comunitário, ou políticas internas de inclusão e diversidade, estabelecendo compromissos que refletem a vontade mútua, livre e

¹⁶ Zimmerman, John, e Patricia Ristau. *Mediating Environmental and Public Policy Disputes*. New York: Island Press, 2018, 110.

informada, e consequentemente fortalecem o capital social e a licença para operar da corporação. Similarmente, no pilar Ambiental (E), as negociações são rotineiras e essenciais na gestão de recursos naturais que são compartilhados (como bacias hidrográficas), na definição clara de responsabilidades por remediação ambiental de áreas contaminadas, ou na implementação de projetos de desenvolvimento sustentável que afetam diversos grupos de interesse¹⁷. A negociação permite então que as partes envolvidas – empresas, órgãos governamentais, ONGs e comunidades – discutam livremente suas preocupações, compartilhem informações técnicas e legais, e cheguem a acordos que visem à proteção ambiental e à distribuição justa e equitativa de responsabilidades e benefícios. A capacidade de negociar com sucesso e com discrição, preservando a imagem pública da empresa e evitando o litígio destrutivo, é um ativo valioso e cada vez mais indispensável na exigente era ESG.

4.2. Mediação: Promovendo Diálogo e Reconstrução em Disputas ESG com o Ofício do Mediador

A mediação, com sua característica intrínseca de facilitação por um terceiro neutro e imparcial e, especialmente, com a arte e sensibilidade do seu "ofício" tão bem exploradas em *Surfando na Pororoca*, é particularmente potente e transformadora em conflitos ESG que demandam urgentemente a reconstrução de relacionamentos interpessoais ou organizacionais e a busca pela construção de soluções inovadoras, abrangentes e complexas. No pilar Social (S), a mediação é uma ferramenta de gestão de riscos e conflitos excepcionalmente eficaz em disputas envolvendo questões delicadas como discriminação estrutural e assédio no local de trabalho (onde a confidencialidade é crucial), ou em conflitos prolongados com comunidades impactadas por projetos de grande escala¹⁸. A sensibilidade humana e a rigorosa confidencialidade da mediação permitem que as partes discutam questões profundas e de grande carga emocional sem a pressão e a exposição pública do ambiente judicial, buscando um entendimento mútuo que leve a soluções mais humanas, reparadoras e duradouras.

A complexidade singular e a beleza do "ofício do mediador" se manifestam na habilidade técnica e empática de identificar os múltiplos interesses, as emoções e as narrativas profundamente enraizadas presentes em disputas sociais de alta carga emocional e moral. Um mediador experiente

¹⁷ Zimmerman, John, e Patricia Ristau. *Mediating Environmental and Public Policy Disputes*. New York: Island Press, 2018, 125.

¹⁸ Sá, Maria de Fátima Freire de. *Mediação de Conflitos: Cenários e Perspectivas*. Belo Horizonte: Del Rey, 2016, 70.

(um "surfista" habilidoso) pode ajudar a desconstruir preconceitos e estereótipos, validar sentimentos legítimos e construir uma comunicação verdadeiramente eficaz onde antes existiam apenas muros impenetráveis de hostilidade e desconfiança. A mediação se torna, assim, um espaço seguro e protegido para a voz dos vulneráveis e para a compreensão das responsabilidades intransferíveis corporativas, transformando a dinâmica de poder relacional e permitindo a *cocriação* de acordos que são percebidos, por todas as partes, como equitativos, justos e legítimos. É nesse processo de desconstrução e reconstrução que o mediador "surfa na pororoca", não para dominar as ondas do conflito, mas para guiar as partes de maneira segura e colaborativa através delas.

Em termos Ambientais (**E**), a mediação pode ser empregada com grande sucesso em disputas complexas sobre o uso compartilhado de recursos hídricos em regiões de escassez, acesso a recursos florestais, ou na gestão compartilhada de áreas de conservação ambiental, onde múltiplos atores possuem interesses diversos e, por vezes, profundamente conflitantes¹⁹. O mediador ambiental pode ajudar, de forma técnica, a traduzir linguagens excessivamente técnicas, alinhar expectativas díspares e encontrar pontos de convergência (interesses comuns), transformando confrontos destrutivos em oportunidades frutíferas para a elaboração de acordos que promovam a gestão sustentável, verificável e responsável dos recursos vitais. Em situações onde a ciência ambiental e a economia de mercado se misturam inevitavelmente com valores culturais e ambientais de comunidades tradicionais, a capacidade superior do mediador de criar um espaço de escuta e compreensão mútua é um fator inestimável de sucesso. A mediação contribui substancialmente para a legitimidade social das decisões e acordos, uma vez que as partes se sentem proprietárias ativas da solução encontrada e negociada, e essa apropriação e aceitação são vitais e indispensáveis para a implementação bem-sucedida de compromissos de longo prazo em matéria ambiental.

4.3. Arbitragem: Especialização, Celeridade e Confidencialidade em Disputas ESG Complexas

A arbitragem, com sua natureza decisória vinculante e a crucial possibilidade de seleção de julgadores tecnicamente especializados, brilha em disputas ESG que exigem, de forma aguda, conhecimento técnico aprofundado, celeridade processual e, em muitos casos, extrema discrição. No pilar da Governança (**G**), a arbitragem é uma solução eficaz para disputas entre acionistas

¹⁹ Zimmerman, John, e Patricia Ristau. *Mediating Environmental and Public Policy Disputes*. New York: Island Press, 2018, 150.

relativas à gestão ou auditoria de riscos ESG, litígios complexos decorrentes de fusões e aquisições que envolvem avaliações complexas de desempenho ESG (*due diligence* ambiental e social), ou questões rigorosas de *compliance* e responsabilidade corporativa²⁰. A confidencialidade inerente e garantida do processo arbitral é um atrativo considerável para empresas que desejam proteger sua reputação corporativa e informações sensíveis e estratégicas, especialmente em casos de potencial má governança que, se expostos publicamente ao litígio estatal, poderiam causar danos irreversíveis e irreparáveis à marca e ao valor patrimonial da corporação.

No aspecto Ambiental (E), a arbitragem é cada vez mais utilizada para resolver disputas complexas e altamente técnicas sobre responsabilidade por passivos ambientais históricos (passivos jurídicos e técnicos), contratos de energia renovável de longo prazo, ou compensações por danos ecológicos que envolvem cálculos atuariais e científicos complexos, onde a avaliação pericial de especialistas é crucial para a prolação de uma decisão justa e tecnicamente fundamentada²¹. A capacidade de escolher árbitros com expertise formal em direito ambiental, engenharia ou ciências ambientais garante que as decisões proferidas sejam informadas, imparciais e tecnicamente sólidas, evitando a lentidão e a incerteza dos longos e custosos processos judiciais que poderiam atrasar a reparação essencial de danos ou a implementação urgente de projetos sustentáveis. Em disputas que envolvem complexas modelagens de danos ou valoração econômica de ativos ambientais, a celeridade e a especialização da arbitragem se mostram particularmente e financeiramente vantajosas para as partes.

4.4. MASC na Prevenção de Conflitos ESG e Mitigação de Riscos

Além de serem eficazes para a resolução pontual de conflitos já estabelecidos e em curso, os MASC possuem um papel fundamental e estratégico na prevenção proativa de disputas ESG futuras. Isso ocorre, notadamente, por meio da implementação rigorosa de mecanismos internos de reclamação e reparação (*Grievance Mechanisms*), que permitem que as preocupações legítimas dos *stakeholders* sejam prontamente endereçadas e resolvidas antes que escalem para litígios formais e onerosos²². A incorporação prévia de cláusulas de mediação e arbitragem em contratos comerciais

²⁰ Ferraz, Ana Cândida da Cunha. Mediação e Arbitragem no Setor Empresarial. Rio de Janeiro: Lumen Juris, 2018, 200.

²¹ Ferraz, Ana Cândida da Cunha. Mediação e Arbitragem no Setor Empresarial. Rio de Janeiro: Lumen Juris, 2018, 215.

²² Organização das Nações Unidas (ONU). Guiding Principles on Business and Human Rights: Implementing the United Nations “Protect, Respect and Remedy” Framework. New York: ONU, 2011, 21.

intrinsecamente ligados à sustentabilidade (ex: contratos verdes), em códigos de conduta de fornecedores e em políticas internas corporativas relacionadas a aspectos ESG pode criar um ambiente de comunicação e *compliance* onde as partes são fortemente incentivadas a buscar soluções colaborativas e consensuais antes de recorrerem aos onerosos tribunais. Esses mecanismos preventivos e internos não apenas mitigam os riscos legais e financeiros associados diretamente a disputas, mas também fortalecem a confiança entre a empresa e seus *stakeholders*, demonstram, de maneira eficaz, um compromisso genuíno com os princípios éticos do ESG e contribuem para a formação de uma cultura organizacional mais transparente, responsável e colaborativa. A prevenção é sempre indiscutivelmente mais eficiente e menos custosa do que a remediação, e os MASC são ferramentas poderosas e flexíveis nesse sentido estratégico. O mediador, com seu "ofício" de antecipação e facilitação de diálogo, pode atuar de forma decisiva na fase pré-contenciosa, auxiliando as partes a desenharem acordos e mecanismos de comunicação interna que minimizem futuros atritos, transformando o potencial destrutivo do conflito em uma oportunidade de fortalecimento de relações, de *compliance* e de aprendizado organizacional.

5. Desafios e Oportunidades na Aplicação de MASC em Contexto ESG

A integração fluida dos Meios Alternativos de Solução de Conflitos (MASC) no universo ESG, embora repleta de potencial transformador e otimista, não está isenta de desafios intrínsecos e estruturais. A superação diligente dessas barreiras, contudo, desvenda oportunidades significativas para a inovação contínua e o aprimoramento constante da gestão de disputas em um mundo cada vez mais focado na sustentabilidade e na responsabilidade corporativa. É essencial reconhecer, analisar e endereçar esses obstáculos para desenvolver estratégias verdadeiramente eficazes que capitalizem todos os benefícios processuais e substantivos dos MASC.

5.1. Desafios Existentes

Um dos maiores e mais prementes desafios atualmente reside na notória falta de conhecimento e consciência especializada sobre os MASC especificamente aplicados no campo ESG²³. Muitos profissionais de ESG, focados em relatórios e métricas de desempenho, ainda não estão plenamente familiarizados com o potencial estratégico, transformador e econômico da mediação, negociação e arbitragem para lidar, com a profundidade necessária, com as

²³ World Economic Forum. The Global Risks Report 2023. Geneva: World Economic Forum, 2023, 30.

complexidades das disputas ambientais, sociais e de governança. Da mesma forma, muitos profissionais dos MASC podem não ter o conhecimento aprofundado e interdisciplinar sobre as especificidades do ESG, suas complexas métricas de avaliação, suas regulamentações setoriais e a natureza multifacetada dos conflitos que emergem inevitavelmente nesse contexto. Essa lacuna de conhecimento exige um esforço grande e contínuo de capacitação e conscientização mútua, um verdadeiro desafio à transdisciplinaridade e à formação de novos profissionais com perfil híbrido. O sofisticado "ofício do mediador" precisa ser urgentemente enriquecido com uma compreensão profunda e detalhada dos princípios ESG para que possa surfar nas "pororocas" específicas, técnicas e emocionais que essas disputas apresentam de forma constante.

Outros desafios significativos incluem a complexidade inerente às disputas de múltiplos *stakeholders*. Conflitos ESG frequentemente envolvem, devido à sua natureza difusa, uma gama heterogênea de atores – empresas de grande porte, governos nacionais e locais, comunidades indígenas e tradicionais, ONGs ativistas, investidores e credores – cada um portando interesses, valores éticos e poder de barganha distintos e muitas vezes concorrentes. Gerenciar esses múltiplos e delicados interesses em um processo MASC requer habilidades de facilitação, coordenação e negociação excepcionais e de alto nível, onde a figura central do mediador, com seu vasto repertório de técnicas de gestão de grupo e comunicação, se torna ainda mais relevante e estratégica. A habilidade de orquestrar a participação ativa e genuína de tantas vozes e perspectivas diferentes, garantindo que todas sejam ouvidas, respeitadas e consideradas no processo, é um dos mais intrincados aspectos do "ofício" do mediador em um cenário ESG.

Adicionalmente, existe um dilema constante e desafiador entre a necessidade de natureza pública e a confidencialidade processual. Embora a confidencialidade seja reconhecida como uma das grandes vantagens operacionais e reputacionais dos MASC, muitas disputas ESG (especialmente aquelas com implicações sociais ou ambientais de larga escala) podem ter um fortíssimo e justificado interesse público e midiático. A necessidade de transparência social e *accountability* corporativa nesses casos pode entrar em conflito direto com o desejo legítimo das empresas de manter o processo e o acordo negociado confidenciais e discretos²⁴. Encontrar um equilíbrio ético e processual entre esses dois imperativos (confidencialidade *versus* transparência social) é um desafio crucial. A exequibilidade técnica e o monitoramento dos acordos também podem ser um desafio, especialmente quando envolvem múltiplos atores e compromissos de longo

²⁴ Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC). Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa. São Paulo: IBGC, 2023, 45.

prazo que demandam monitoramento, fiscalização externa e adaptação contínua, exigindo que os MASC contemplem mecanismos robustos de acompanhamento pós-acordo.

5.2. Oportunidades para o Futuro

Apesar dos desafios evidentes, o cenário atual de crescente priorização do ESG oferece vastas e inéditas oportunidades para o futuro da aplicação estratégica dos MASC no contexto corporativo e social. Uma das oportunidades mais promissoras é a criação e o desenvolvimento de estruturas de MASC personalizadas e especializadas para disputas ESG, o que inclui o desenvolvimento urgente de protocolos processuais específicos, regras de procedimento e *templates* de acordos que considerem as nuances dos pilares Ambiental, Social e de Governança. Isso demandará, estruturalmente, uma especialização e capacitação intensiva de profissionais – mediadores, árbitros e negociadores – que possuam não apenas a expertise em MASC, mas também um profundo e detalhado conhecimento das questões ESG e suas implicações regulatórias²⁵. Essa interdisciplinaridade (*expertise* jurídica + *expertise* ESG) é fundamental para que os MASC possam efetivamente abordar a complexidade técnica, ética e jurídica desses conflitos de maneira satisfatória. O aprimoramento contínuo do "ofício do mediador" neste novo campo é, portanto, uma necessidade urgente e representa uma grande oportunidade de inovação profissional e institucional.

Outra grande oportunidade reside no maior empoderamento e inclusão de *stakeholders* marginalizados no processo decisório. Ao oferecer plataformas de diálogo e resolução de conflitos que são mais acessíveis, menos formais e mais participativas, os MASC podem garantir que vozes historicamente ignoradas ou marginalizadas, como comunidades locais e grupos indígenas, tenham um assento legítimo à mesa de negociação, promovendo, assim, soluções que são mais equitativas, justas e culturalmente sensíveis. Isso leva, consequentemente, ao fortalecimento expressivo da reputação das empresas, que demonstram proatividade e compromisso inquestionável com a responsabilidade corporativa. A capacidade do mediador, através de seu ofício apurado, de garantir a equidade radical na comunicação e a genuína participação de todos os envolvidos é um pilar insubstituível para a legitimidade social e jurídica dos acordos e para a construção de um ambiente de negócios mais inclusivo. Além disso, a inserção proativa de cláusulas de MASC em contratos com foco em sustentabilidade, em códigos de conduta de fornecedores e em políticas internas pode

²⁵ Ferraz, Ana Cândida da Cunha. *Mediação e Arbitragem no Setor Empresarial*. Rio de Janeiro: Lumen Juris, 2018, 250.

transformar a gestão de disputas de uma abordagem meramente reativa para uma abordagem estratégica e preventiva. Essas oportunidades claras, se bem aproveitadas com visão de futuro, posicionarão os MASC não apenas como ferramentas de resolução de problemas, mas como catalisadores poderosos para a inovação, o desenvolvimento de práticas de negócios mais sustentáveis e a construção de um futuro corporativo e social mais resiliente e equitativo. O "surf" na "pororoca" dos conflitos ESG exige inegavelmente a maestria dos MASC e, em especial, a arte ética e técnica do mediador para transformar a turbulência relacional em um fluxo contínuo de progresso e colaboração.

6. Conclusão: MASC como Imperativo para a Sustentabilidade Corporativa e a Pacificação Social

A jornada complexa e desafiadora das organizações rumo à plena integração dos critérios Ambientais, Sociais e de Governança (ESG) em suas estratégias centrais e operações globais é inegavelmente complexa, repleta de riscos e desafios regulatórios e operacionais, mas fundamental e inadiável para a perenidade, a competitividade e o sucesso nos mercados do século XXI. Essa jornada estrutural, contudo, é inevitavelmente pavimentada por uma série de conflitos e tensões que, se não gerenciados com a devida e sofisticada atenção e expertise, podem erodir valor financeiro, reputação corporativa e a própria licença social, já bastante frágil, para operar. Este artigo, em sua completude, buscou demonstrar de maneira categórica que os Meios Alternativos de Solução de Conflitos (MASC) – a negociação direta, a mediação facilitadora e a arbitragem especializada – não são meras e secundárias opções procedimentais ao litígio tradicional; eles são, de fato, ferramentas *estratégicas*, flexíveis e financeiramente viáveis, indispensáveis para navegar, gerenciar e prosperar no volátil cenário ESG.

Revisitamos os pilares estruturais do ESG, ressaltando sua urgência e a intrincada rede de *stakeholders* e interesses difusos que eles inevitavelmente envolvem. Em seguida, detalhamos os princípios basilares e a mecânica prática da negociação, mediação e arbitragem que, por sua natureza flexível, confidencial, célere e orientada para a primazia da autonomia das partes, já se destacam no panorama jurídico global contemporâneo. Com um aprofundamento especial e ético na mediação, inspirados pela sabedoria relacional contida em "Surfando na Pororoca. O Ofício do Mediador", salientamos a essencialidade, a complexidade e a arte do "ofício" do mediador – sua capacidade de facilitar o diálogo construtivo, gerenciar emoções, identificar interesses subjacentes e, em última instância, construir e solidificar pontes de comunicação e confiança em meio às "pororocas" socioambientais dos conflitos. Essa capacidade notável de transcender o mero

legalismo e mergulhar nas dimensões humanas, relacionais e éticas dos conflitos é o que confere à mediação um poder transformador singular e insubstituível no ambiente ESG, convertendo a disputa em um motor de inovação.

O cerne da nossa análise final residiu na exploração minuciosa das interligações estratégicas, evidenciando, de forma inequívoca, como cada MASC pode ser distintamente e eficazmente aplicado para resolver e, crucialmente, para **prevenir** disputas nas dimensões Ambiental, Social e de Governança. As empresas modernas que utilizam esses métodos de forma proativa e integrada, contando com mediadores dominando seu complexo ofício, estão mais aptas a construir pontes duradouras em vez de muros destrutivos, transformando potenciais confrontos em oportunidades valiosas para o diálogo, o aprendizado e a verdadeira inovação corporativa.

Apesar das oportunidades claras e do vasto potencial de transformação social, reconhecemos os desafios significativos que ainda persistem, notadamente a lacuna de conhecimento especializado entre os profissionais de MASC e ESG, a complexidade inerente e a gestão de disputas de múltiplos *stakeholders*, o dilema ético entre confidencialidade e interesse público, e a garantia da exequibilidade e durabilidade dos acordos negociados. Contudo, esses desafios apontam caminhos claros para grandes inovações. A especialização técnica de mediadores e árbitros em temas ESG, o desenvolvimento de mecanismos de MASC altamente adaptados às especificidades das disputas de sustentabilidade, o empoderamento formal de comunidades afetadas e a inserção proativa e estratégica de cláusulas de MASC em todos os contratos e políticas corporativas com foco em sustentabilidade representam caminhos futuros extremamente promissores. Nesse futuro próximo, o "ofício do mediador" se tornará ainda mais valorizado como um catalisador de transformação, resiliência corporativa e pacificidade social.

Em última análise, a utilização estratégica, ética e proativa dos MASC no contexto ESG não é apenas uma questão de eficiência jurídica ou de simples mitigação de riscos; é um inquestionável imperativo de sustentabilidade corporativa e um pilar fundamental para a edificação de uma pacificação social duradoura e justa. Empresas que abraçam essa abordagem, valorizando a profundidade e a arte dos métodos autocompositivos e heterocompositivos, com mediadores, negociadores e árbitros à altura da complexidade dos desafios sociais e ambientais, não apenas mitigam riscos e evitam litígios custosos e desgastantes, mas também fortalecem drasticamente sua reputação, constroem confiança duradoura com seus *stakeholders* e demonstram um compromisso genuíno e verificável com um futuro mais responsável, equitativo e, intrinsecamente, sustentável. O futuro da gestão de disputas no cenário globalizado e consciente da sustentabilidade reside na integração fluida, inteligente e estratégica dos Meios Alternativos de Solução de Conflitos,

transformando potenciais conflitos em catalisadores para a inovação organizacional e para o desenvolvimento sustentável.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BRASIL. Lei nº 9.307, de 23 de setembro de 1996. Dispõe sobre a arbitragem. *Diário Oficial da União*, Brasília, DF, 24 set. 1996.

BRASIL. Lei nº 13.140, de 26 de junho de 2015. Dispõe sobre a mediação entre particulares como meio de solução de controvérsias e sobre a autocomposição de conflitos no âmbito da administração pública. *Diário Oficial da União*, Brasília, DF, 29 jun. 2015.

FERRAZ, Ana Cândida da Cunha. *Mediação e Arbitragem no Setor Empresarial*. Rio de Janeiro: Lumen Juris, 2018.

FISHER, Roger; URY, William; PATTON, Bruce. *Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In*. 3rd ed. New York: Penguin Books, 2011.

GLOBAL REPORTING INITIATIVE (GRI). *GRI Standards: Universal Standards 2021*. Amsterdam: GRI, 2021.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA (IBGC). *Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa*. São Paulo: IBGC, 2023.

INTERNATIONAL LABOUR ORGANIZATION (ILO). *Declaration on Fundamental Principles and Rights at Work*. Geneva: ILO, 1998.

ISO. *ISO 14001: Environmental management systems – Requirements with guidance for use*. Geneva: ISO, 2015.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS (ONU). *Guiding Principles on Business and Human Rights: Implementing the United Nations “Protect, Respect and Remedy” Framework*. New York: ONU, 2011.

PORTER, Michael E.; KRAMER, Mark R. "Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility." *Harvard Business Review*, Dezembro de 2006, 78-92.

SÁ, Maria de Fátima Freire de. *Mediação de Conflitos: Cenários e Perspectivas*. Belo Horizonte: Del Rey, 2016.

UN GLOBAL COMPACT. *The Ten Principles of the UN Global Compact*. Acesso em 15 de agosto de 2024. Disponível em: <https://www.unglobalcompact.org/what-is-gc/mission/principles>.

WARAT, Luis Alberto; DAL RI JR., Arno; ROVER, Aires José et al. *Surfando na Pororoca. O Ofício do Mediador*. (Coleção de escritos). 2004.

WORLD ECONOMIC FORUM. *The Global Risks Report 2022*. Geneva: World Economic Forum, 2022.

WORLD ECONOMIC FORUM. *The Global Risks Report 2023*. Geneva: World Economic Forum, 2023.

ZIMMERMAN, John; RISTAU, Patricia. *Mediating Environmental and Public Policy Disputes*. New York: Island Press, 2018

A AUSÊNCIA DO PODER DO ESTADO NO CONTROLE DE LIXO DOMÉSTICO NA REGIÃO METROPOLITANA DE SÃO LUIZ MARANHÃO

Paulo Alexandre Pereira de Sena

UNIFIEO

Patrícia Bello

UNIFIEO

DOI: <https://doi.org/10.62140/PSPB757736425>

Sumário: 1. Introdução: O autor como defensor de direitos humanos; 2. A vida e obra do contexto político; 3. Sua relação com o texto sobre estado laico; 4. Os Direitos Humanos e sua literatura; 5. Conclusão.

Resumo: Este artigo dentro muito pouco tem se encontrado uma legislação ineficiente e não qualificada para proteção de áreas verdes em centros urbanos, dentre muitas dessas cidades como citadas no tema desse artigo, a ilha de São Luís. vem de forma irresponsável não protegendo as áreas verdes que fazem proteção ecológica, o lado mais profundo do oceano atlântico e as costas da ilha. onde famílias por décadas sobreviviam da vida marítima. Porém desde a década de 60. São Luís tem sido alvo de especulação por parte de empresas que exploram a costa do nordeste sem apresentar nenhuma contrapartida para o estado que identificado como estado rico em riquezas minerais, porém pobre em IDH. Sendo assim como parte integrante de responsabilidade da união. a exploração não obedece a leis estaduais por estas são inexistentes fazendo como que a destruição codifica que não mais existe recuperação de áreas degradadas.

Palavra-chave: Constituição, estado. IDH e meio ambiente, mangues fauna e flora

Abstract: This article has very little inefficient and unqualified legislation for the protection of green areas in urban centers, among many of these cities as mentioned in the theme of this article, the island of São Luís. It has irresponsibly failed to protect the green areas that provide ecological protection, the deepest side of the Atlantic Ocean and the coasts of the island, where families survived for decades from maritime life. However, since the 1960s, São Luís has been the target of speculation by companies that explore the northeast coast without presenting any compensation to the state, which is identified as a state rich in mineral wealth, but rotten in HDI. Therefore, as an integral part of the union's responsibility, exploration does not comply with state laws because they are non-existent, making it so that the destruction codifies that there is no longer any recovery of degraded areas.

Keyword: Constitution, state. HDI and environment, mangroves, fauna, and flora

INTRODUÇÃO: OMISSÃO E NEGLIGÊNCIA COM O MEIO AMBIENTE

O Maranhão, apesar de sua rica fauna e flora, não adquiriu leis que pudessem trazer avanços nem mesmo em direitos humanos para famílias que sobrevivem da pesca ou do arcabouço marítimo. O estado é o maior coletor de esgoto urbano sem tratamento adequado. Inúmeros problemas e desafios são observados; porém, os avanços no crescimento econômico, a destruição das áreas e a especulação imobiliária são, em grande parte, responsáveis por esses crimes ambientais. A capital, juntamente com três municípios, não consegue implementar um plano diretor, muito menos tratar o lixo doméstico de forma adequada.

Mesmo com toda articulação, a Vale do Rio Doce e suas filiais se aproveitam da estrutura política do estado e do município. A especulação imobiliária dentro da capital avança de forma que não é possível determinar, nos períodos de chuvas, onde se encontra o limite dos municípios, que não possuem plano diretor.

Dentro da mesma ideia, a lei federal de resíduos sólidos acaba multando os municípios da Grande Ilha sem precedentes para o tratamento de lixo doméstico e esgotos, estes sem estação de tratamento.

Em um contexto em que é notória a necessidade da preservação do meio ambiente, mais especificamente tratando-se da omissão e degradação ambiental em áreas de mangues, como nas ilhas de São Luís, no estado do Maranhão (Brasil), destaca-se a urgência da atuação da população e do trabalho dos órgãos de controle governamentais. O trabalho de conscientização e preservação é uma das formas mais eficazes para que a sociedade tome conhecimento dessa destruição, especialmente em áreas urbanas, onde as áreas verdes, como florestas e mares, são constantemente afetadas.

Dessa maneira, essa temática se faz relevante neste trabalho, visto que a sociedade faz uso constante e inadequado dos recursos hídricos pertencentes ao meio ambiente. Muitas vezes, a conscientização ainda é o melhor meio de preservar a natureza e a vida de todos os seres vivos neste planeta.

Para que se possa entender melhor a necessidade de preservação ambiental e o uso correto do manejo do lixo doméstico existente em nosso país, mais especificamente nas regiões de mangues

maranhenses, o objetivo deste artigo é apresentar como está ocorrendo a degradação ambiental nessas regiões, no Maranhão (MA), e quais são as vias e medidas tomadas para que essa problemática tenha um quadro mais positivo.

1.1. O Manguezal como um sistema ecológico de sobrevivência de animais marítimos

De acordo com estudos como os de Schaeffer-Novelli (1995), o manguezal é um ecossistema costeiro, de transição entre os ambientes terrestre e marinho, característico de regiões tropicais e subtropicais, sujeito ao regime das marés. Ocorre em regiões abrigadas e apresenta condições propícias para alimentação, proteção e reprodução de muitas espécies animais, marítimas e terrestres.

Segundo estudos da FEEMA (1979), o manguezal apresenta diversidade de espécies vegetais e é habitado em toda a sua extensão por diversos animais, desde formas microscópicas até grandes peixes, aves, répteis e mamíferos. Além disso, segundo a Fundação, o Brasil possui aproximadamente 10% do que restou dos manguezais no planeta. Destaca-se que a missão das áreas de manguezais é proteger a sobrevivência de peixes e toda a espécie aquática, além de servir como local de desova. Portanto, sem os manguezais, essas regiões ficam sem proteção contra grandes marés (FEEMA, 1979).

Completando essa linha de pensamento, afirma o site Mundo Ecologia (2023) que os manguezais são essenciais para a manutenção da vida marinha e terrestre, além de abrigarem uma avifauna que utiliza o manguezal como área de alimentação, reprodução, desenvolvimento e refúgio. A capacidade de reciclar e reter nutrientes faz do manguezal um ambiente de grande importância ambiental para a sobrevivência de milhares de espécies.

1.2 Estilos de mangues

De acordo com alguns pesquisadores, “mangue” é o nome dado à vegetação que compõe os manguezais. Esses ecossistemas litorâneos ocorrem na transição entre a terra firme e o mar, formando-se principalmente em estuários, baías e reentrâncias. Geralmente, localizam-se em áreas de clima tropical e subtropical (LABOHIDRO, 1980; SIQUEIRA, 1987 apud ALCÂNTARA et al., 2003).

Esses mangues são classificados como: mangue-branco (*Laguncularia racemosa*); mangue-vermelho (*Rhizophora mangle*); e mangue-siriúba (*Avicennia schaueriana*), típicos da região maranhense.

Em função do solo extremamente salino e da deficiência de oxigênio, em virtude das oscilações constantes da maré, a vegetação é formada por árvores com raízes escoras (para aumentar a sustentação) e raízes pneumatóforas (raízes respiratórias), não havendo vegetação rasteira (LABOHIDRO et al., 1980).

3. O TRABALHO DE AMBIENTALISTAS NAS AREAS DEVASTADAS

Conforme já exposto nas seções anteriores, os manguezais são ecossistemas de transição entre o mar e o continente. Encontram-se apenas nas regiões mais quentes do globo, principalmente na faixa entre os dois trópicos. Para se desenvolverem plenamente, necessitam de muita irradiação solar, chuvas fartas e grande amplitude de marés (OLMOS, F & R, SILVA E SILVA, 2003).

Segundo o autor, o terreno lodoso característico desse bioma é formado por sedimentos de origem marinha e continental, restos de folhas, galhos e animais em decomposição. Isso torna o ambiente rico em matéria orgânica, o que atrai espécies de microrganismos e animais que usam aquela região como fonte de alimento e refúgio contra predadores (OLMOS, F & R, SILVA E SILVA, 2003).

Desse modo, é notório que grande parte da população faz uso indevido dessa região como meio de sobrevivência ou até mesmo por falta de conscientização da importância de se preservar esses mangues. Nessas regiões fazem pescas indevidas desses animais marinhos, como os caranguejos e outros que se desenvolvem nesses mangues para sua sustentação sem nenhum controle ambiental. Outros despejam muitos dejetos, lixo e objetos que não são dissolvidos facilmente pela própria ação da natureza, como garrafas plásticas e vidros, os quais demoram muito tempo para se decompor (OLMOS, F & R, SILVA E SILVA, 2003). No entanto, tem-se alguma parte da população preocupada com a recuperação ambiental e, graças ao trabalho dessa população, alguns mangues são recuperados, como se pode ver a seguir.

3.1 O SACRIFICIO DA FAUNA MARÍTIMA

Pesquisas apresentadas em 2022, como no site Nacional Geographic Brasil, mostram que a missão de uma parte da população é proteger as áreas de mangues, pois a sobrevivência de peixes e toda espécie aquática realiza um caminho de desova. Sem o mangue, as regiões e áreas litorâneas estão sem proteção para grandes marés. O meio ambiente degradado jamais poderá ser restaurado devido às toxinas contidas em plásticos e material não degradável (NATIONAL GEOGRAPHIC BRASIL, 2022). Para essas pesquisas, os órgãos de proteção das áreas de mangues e proteção ambiental fazem a diferença e podem coibir as próximas gerações a não causarem acidentes ambientais.

O Laboratório de Manguezais da UFMA concluiu que os manguezais de São Luís estão gravemente impactados devido à falta de controle de poluentes e infraestrutura de tratamento de esgoto nas áreas costeiras e ilhas. Desse modo, há impactos naturais, tais como tempestade, erosão de solos, raios, ondas e problemas de hipersalinidade, todos fenômenos que ocorrem nos manguezais do mundo.

Conforme essas pesquisas realizadas pelo Laboratório de Manguezais da UFMA, a maior área contínua do mundo dos mangues é a denominada Costa de Manguezais de Macro maré da Amazônia.

Sendo São Luís do Maranhão uma das regiões mais afetadas não só pela perda de manguezais, como também, por falta de saneamento público, contaminação por resíduos sólidos, petróleo aromáticos (que são cancerígenos) e metais pesados. Assim, na opinião desses pesquisadores, ainda que a população não desmate o mangue, mas do jeito que ele é tratado, sofre consequências caóticas (MANUAL DE AUDITORIA AMBIENTAL DE TRATAMENTO DE ESTAÇÕES DE TRATAMENTO DE ÁGUA).

E, diante do tema, o Departamento de Oceanografia e Limnologia da UFMA e o Centro de Recuperação de Manguezais (CERMANGUE), a falta de proteção ambiental nas áreas de mangues por parte da população e de autoridades, pode gerar muitos acidentes ambientais com a ausência dos órgãos de proteção ambiental dessa região. E, com medidas eficazes, podem coibir as próximas gerações de causarem acidentes ambientais, porque nos municípios e povoados do litoral e ilhas faltam controle e fiscalização de poluentes e não têm usinas de tratamento sanitário de esgotos.

3.1.1 AS ONGS E SUA MISSÃO

De acordo com pesquisas feitas por Santana Júnior e Damasceno (2010), o trabalho foi feito para motivar a população a preservar as regiões de São Luís - MA e suas ilhas, devido à necessidade de combater a problemática ambiental. Pois, segundo os autores (2010) existe uma fragilidade muito grande ao redor dessas ilhas por possuírem uma sensibilidade máxima ambiental, principalmente nas áreas dos manguezais.

Santana Júnior e Damasceno (2010) afirmam que essa sensibilidade é decorrente dos mangues sofrerem degradação ambiental, como impactos oriundos de derramamento de óleo, produtos químicos altamente comprometedores (ureia, aldeídos, pesticidas, herbicidas, adubos, fertilizantes). Para os autores, além desses impactos ambientais, o esgoto doméstico é jogado a mar aberto sem nenhum tratamento das estações de saneamento básico, sem existir ao menos, redes para a retirada desses dejetos. Dessa maneira, isso corrobora para a diminuição da produtividade da pesca, fonte de renda para muitos moradores das ilhas.

Deve-se lembrar, ainda, que as regiões estuarinas, onde ocorre o mangue (ecossistema manguezal), são consideradas área de preservação permanente pelo Código Florestal (Lei Nº 4771 de 15 de setembro de 1965), e estão também contempladas na Convenção Internacional de Ramsay – sobre a preservação de áreas úmidas, da qual o Brasil é signatário. O Maranhão é contemplado com dois sítios Ramsay dentre os oito sítios brasileiros: a Área de Proteção Ambiental da Baixada Maranhense e as Reentrâncias Maranhenses (SANTANA JÚNIOR; DAMASCENO, 2010).

Assim, os autores (2010) ressaltam, com base na “Declaração de Chagnon” - convenção internacional feita em outubro a novembro de 2008, na República da Coreia, como é importante impedir que zonas úmidas do planeta (como os mangues) sejam degradados ou destruídos e, o reconhecimento de um trabalho efetivo para proteger tais regiões, faz-se necessário urgentemente. Pois, para os autores (2010), com a manutenção da qualidade de nossas águas, irá refletir no abastecimento de água potável à população. Não só água, mas alimentos, saúde, agricultura, pesca e proteção da biodiversidade. Além de diminuir “os impactos das mudanças climáticas, as zonas úmidas ajudam na atenuação de enchentes, na retenção de carbono e na redução de emissões de gases estufa” (SANTANA JÚNIOR; DAMASCENO).

3.2 A PRESENÇA DO PODER PÚBLICO

Uma das soluções encontradas para tentar acabar com a degradação dos mangues no Maranhão, é o trabalho exemplar e voluntário do ativista e defensor de direitos humanos difusos e coletivos da 1ª Vara de Direitos da cidade de São Luís - MA, que busca combater a degradação dos

mangues e das regiões ribeirinhas. Graças a esse trabalho voluntário do juiz Dr. Douglas de Melo Martins, um dos fundadores do projeto “Mangues sem lixos”, realizado principalmente pela ONG Arte-Mojo, juntamente com colaboradores, voluntários e pesquisadores da Universidade Federal do Maranhão-UFMA, que tiveram o apoio e patrocínio da “Lush Cosméticos do Brasil, Instituto Franciscano IESF, Associação de Produtores Rurais de Mogi e Montanha Russa (empresa de ônibus), artistas de São Luís e Voluntário.

Em reportagem à TV Assembleia Maranhão, esses voluntários informaram que desde 25/08/2021, esse movimento retornou o trabalho voluntário pós-pandemia, transformando o projeto em realidade, um “movimento aberto” que denominaram como “MOVIMENTO ABERTO MANGUE SEM LIXO” (TV ASSEMBLEIA - MARANHÃO, 2021).

A emissora relata que esse movimento passou a fazer as ações de limpeza de bolsões de lixo na mesma região (Boca do mojo), retirando mais de uma tonelada e meia de resíduos sólidos, limpando praticamente dois dos 3 bolsões existentes no local. Fizeram também o replantio das áreas desmatadas pelo acúmulo de lixo.

A TV informa ainda que na segunda etapa do movimento, contaram com a participação da Ong-Arte-mojo e outros órgãos privados e públicos como o Núcleo de Meio Ambiente TJMA e da Secretaria de Meio Ambiente (SEMAP) de Paço do Lumiar e outros voluntários.

Desse modo, a ONG Arte mojo e seus voluntários buscaram parcerias e um modelo de gestão ambiental para solucionarem os problemas socioambientais e também uma ONG para reciclar esses lixos em prol da comunidade. Com isso, encontram uma forma de salvar os mangues das ilhas do Maranhão.

É importante ressaltar que com essa grandiosa ação comunitária e conjunta, segundo a emissora de TV, esses voluntários vão contar com o apoio de órgãos públicos governamentais municipal e judiciário, além de iniciativas privadas, associações e cooperativas (TV ASSEMBLEIA - MARANHÃO, 2021).

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente texto tem como principal procedimento metodológico, o levantamento bibliográfico com base na Pesquisa Bibliográfica com caráter descritivo. Vale salientar que as pesquisas descritivas, segundo Gil (2019), têm por finalidade estudar as características de um grupo (pessoas ou lugares). Para o autor (2019), esse tipo de pesquisa propõe estudar o nível de

atendimento dos órgãos públicos de uma comunidade. Por esse motivo, este trabalho se enquadra neste contexto, já que se propõe estudar e apresentar a ação da comunidade e dos órgãos públicos do Maranhão em relação à degradação do ecossistema de manguezais na área de São Luiz e dos municípios que compõem a Grande Ilha.

De acordo com Medeiros (2019), a pesquisa descritiva tem como objetivo descrever características de uma população ou fenômeno, o que se aplica ao presente estudo, que, baseado em artigos científicos, documentos oficiais e legislação, procura descrever as ações que levaram a cidade de São Luís sofrer essa degradação ambiental.

RESULTADO E DISCUSSÃO

Conforme o exposto na seção dos procedimentos metodológicos, além desses procedimentos realizados, foram identificadas na literatura de meio ambiente nos sites do Ministério do Meio Ambiente e nas Câmaras Municipais e Estaduais do Maranhão, uma lei que tivesse uma relação com o crime de degradação e a responsabilidade civil e criminal do estado, bem como, o levantamento das principais ameaças aos manguezais. Como resultados estão: a expansão urbana e especulação imobiliária, a poluição por esgoto, lixões e petrolíferas (uma das áreas de restingas e manguezais).

Vale ressaltar que com este levantamento, a pesquisa conseguiu levantar que o principal problema em São Luís, que é o crescimento desordenado e a erosão que avança pela Avenida Litorânea e o Município da Raposa.

Essa situação se agrava quando é retirada a proteção da Costa, pois as pessoas retiram dunas, mangues, para aterrar, fazer estradas, como a Litorânea que causa problema até hoje. E, são os manguezais que protegem, dificultam, desaceleram essa erosão. Quando não há proteção ambiental, ocorre o desmatamento, pois está sendo tirado a proteção do meio ambiente e abertura para novas estradas e benefícios aos órgãos públicos.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ainda são incipientes os trabalhos e livros que abordam temáticas sobre degradação de mangues em relação a São Luís do Maranhão e dos municípios da região metropolitana deste estado. Porém, muitas pesquisas na área de botânica e biologia citam a responsabilidade e pesquisas

que abordam temas generalizados sobre a degradação ambiental, mas não especificamente sobre o tema e problemática abordados neste trabalho.

Assim, faz-se necessário o surgimento de novas pesquisas e trabalhos científicos que tenham essa preocupação com o meio ambiente, mais especificamente se tratando da degradação dos mangues maranhenses que estão necessitando de medidas e intervenções não só de um número pequeno da população e de ONGs, mas também de medidas governamentais urgentes que possam diminuir ou até mesmo acabar com essa degradação com medidas de prevenção, conscientização ou até mesmo punição para aqueles que prejudicam o meio ambiente sem nenhuma preocupação com a saúde e bem estar de pessoas e desses ambientes.

Embora a legislação do Estado do Maranhão e até mesmo da Constituição Federal façam inferências à importância da preservação ambiental em todo país, pelos resultados da pesquisa, percebe-se que há muito ainda a fazer para que este cenário se modifique. Pelo levantamento de dados que a pesquisa abordou, percebe-se que a legislação deste estado faz uma referência de um veto estadual que menciona a proteção somente como patrimônio, mas não traz nenhuma referência ou punição a crimes ambientais, como também não traz nenhuma intervenção com medidas mais enérgicas em relação a punição que venham depender a região dos mangues de São Luís - MA e de suas ilhas (para maiores esclarecimentos, ver Lei Estadual 11.653/2022).

Dessa forma, embora a atual Legislação Federal vigente não garanta a proteção legal de todos os elementos que compõem o ecossistema manguezal, pode ser papel dos Estados garantir essa proteção, conforme previsto no Artigo 24, inciso VI, da Constituição Federal. Pois unidades de Conservação são espaços especialmente protegidos com objetivo de preservar o meio ambiente e sob regime especial de administração. Esta definição está na Lei nº 9.985/00, conhecida como Lei do SNUC, responsável por instituir oficialmente as Unidades de Conservação como forma de proteção da biodiversidade nacional.

No entanto, é importante ressaltar a importância do trabalho voluntário da população, de ONGs como a do Mojó e de outros órgãos não governamentais que buscam incessantemente por meios e medidas que possam proteger tais regiões deste estado. Assim, é notório perceber o trabalho efetivo que esses sujeitos estão realizando em prol da preservação desses manguezais, pois com muita força e dedicação estão ajudando a limpar e preservar áreas que foram tão devastadas.

Desse modo, esta pesquisa comprova o merecimento desse trabalho voluntário que deve servir como exemplo para muitos estados ou regiões não só do Brasil, mas também para muitos países que não têm políticas públicas capazes de solucionar esses problemas ambientais. Assim,

torna-se necessário que este trabalho voluntário e medidas governamentais se façam presentes para que a população venha a ter conhecimento da importância de preservar o meio ambiente para que as futuras gerações possam ter melhores condições de vida neste planeta.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

CAVALIERE, A.S. **Avaliação de Desempenho Ambiental: Uma Proposta de Relatório e Indicadores de Desempenho Ambiental para a Divulgação de Resultados da Empresa.** tese de M. Sc., PPE/COPPE /UFRJ Rio de Janeiro, 1997

CEBDS. **Relatório de Sustentabilidade Empresarial.** Centro Brasileiro para Desenvolvimento Sustentável, Rio de Janeiro, 1997

D AVIGNON, A, **Normas Ambientais** ISSO 14000 – como Podem Influenciar sua Empresa, confederação nacional da indústria 1995 E 1996.

DENT. W.H. **Air Pollution.** McGraw -Hill book. Compay, Maryland

SILVEIRA H. V. **Auditoria do Estudo de Impacto Ambiental.** tese de M. Sc., PPE/COPPE/UFMA. São Luís 2014

DENT. W.H. **Air Pollution.** McGraw -Hill book. company, Maryland

JONNY. K. **o Verde sobre à Ilha de São Luís.** editora saraiva. 1993.

FEEMA. **coletânea de legislação federal e estadual do meio ambiente.** Maranhão. 1999

PINHEIRO, F. P sistemas salinização e valores da qualidade de água abril de 1 198_____
. **Mangues em Destruição** -Gestão Ambiental e Competência Política. quilite editora, maranhão 1996.

_____**Rios e lagos compromisso da Empresa.** Jornal folha de São Paulo, São Paulo ,1995.

_____. **Princípios Básicos de tratamento de Esgoto. Princípios de tratamento biológicos de águas residuais da região metropolitana de são Luís** vol. 3 DESA-UEMA. ABES. São luís 1993.

LAMA: **O Laboratório de Manguezais** - UFMA. Grajaú - MA.

MEDEIROS, João Bosco. **Redação Científica: prática de fichamentos, resumos, resenhas.**13 ed. São Paulo: Atlas, 2019.

MOVIMENTO ABERTO MANGUE SEM LIXO” (TV ASSEMBLEIA - MARANHÃO, 2021).

ONG - **ARTE-MOJÓ**. Paço do Lumiar. Maranhão - MA.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil.**1988. Artigo 134. (Preservação ambiental).

ONG - ARTE-MOJÓ. Paço do Lumiar. Maranhão - MA. _____. **Lei Federal. n. 10257. 2001. Estatuto das Cidades.**

CERMANGUE. **Centro de Recuperação de Manguezais.**

OBSERVATORIO.UFMA.BR/**criacao-da-resex-de-taua-mirim-e-sua-importancia-para-sao-luis-artigo-santana-junior-e-damasceno.** Acesso. 2023

RENEGOCIAÇÕES DE DÍVIDIVAS PELO PROJETO DE SUPERENDIVIDAMENTO TRAVÉS DA PRÁTICA DE RAD

Debt renegotiations by the over-indebtedness project through the practice of RAD

Rosa Corrêa¹

PUC-RS

DOI: <https://doi.org/10.62140/RC770910642>

Sumário: Introdução; 1. Crise financeira X Renegociação de dívidas; 2. Projeto de Superendividamento na prática com auxílio de procedimento de RAD- Conciliação; 3. Considerações finais; Bibliografia.

Palavras-chave: Superendividamento- Renegociação- Tratamento por RAD.

Keywords: Over-indebtedness- Renegotiation- Treatment by RAD.

INTRODUÇÃO

O projeto de tratamento ao Superendividamento implementado pela Lei Federal n. 14.181/2021- A lei de Superendividamento veio para regulamentar as renegociações em auxílio de pessoas que se encontram endividadas perante instituições financeiras, entre outros credores, beirando situação econômica difícil por contrair despesas que passam de suas forças financeiras, com dificuldades até mesmo de prover suas necessidades básicas comprometendo sua subsistência.

A Lei do Superendividamento foi introduzida ao Código de Defesa do Consumidor para prevenção, e tratamento regulamentando a aplicabilidade destas práticas através da oportunidade de atender consumidores de boa-fé que se encontrem em dificuldades de pagar suas dívidas, e terem a oportunidade de saldar de acordo com suas reais possibilidades.

¹Pós-graduada em Direito de Família Contemporâneo e Mediação- FADERGS. Formação em Mediação Conciliação e Arbitragem pelo Instituto dos Advogados do Rio Grande do Sul – IARGS. Formação em Mediação e Constelações Familiares pela PUCRS. Extensão em Mediação familiar pelo IDC. Formação em Mediação Tributária ESDM. Mestra pela PUCRS. Professora de Pós-graduação em Métodos Autocompositivos. Mediadora Judicial e Extrajudicial. Autora de artigos e palestrante Nacional e Internacional na área. E-mail: rosaegcorrea@hotmail.com

A legislação do Superendividamento visa facilitar a possibilidade de renegociação de dívidas para cidadãos de boa-fé, que se encontram com dificuldades e arcar com suas despesas, e o projeto pontua a importância do caráter pedagógico a ser trabalhado nestes casos, com abordagem da prevenção, e a utilização do crédito responsável que serão ventilados ao longo do artigo.

De encontro a legislação o Poder Judiciário, e os CEJUCS – Centros Judiciários de Soluções de Conflitos e Cidadania se mobilizaram para realizar atendimentos para o projeto de superendividamento, e através das RADs- Políticas de Resolução Adequadas de Disputas, ou Resolução amigável de disputas, em especial através da conciliação tratar e solucionar renegociações entre credores e devedores.

Outros órgãos como o Procon – Programa de Proteção e Defesa do Consumidor, também fazem mutirões para auxiliar pessoas que se encontram nesta situação.

Importante esclarecer que não são todos os tipos de dívidas que podem ser contempladas neste programa tais como indenizações, dívidas alimentícias- pensão. O projeto trabalha com dívidas de outras naturezas como exemplo: empréstimos, financiamentos, dívidas de consumo água, luz, cartões de crédito, entre outras.

Observa-se que na pandemia de COVID-19, muitas pessoas se viram desempregadas, empresas fecharam suas portas, e famílias tiveram que se reestruturar diante de compromissos financeiros assumidos e as dificuldades do novo cenário econômico social.

Corroborando com este problema social veio legislação pertinente para amparar socioeconomicamente a população em situação de superendividamento.

Por fim, o artigo pretende tratar da importância desta nova disposição legal como Política Pública de tratamento financeiro, econômico caracterizando um projeto jurídico que abraça mudanças de governanças financeiras e sociais para a sociedade.

1. CRISE FINANCEIRA X RENEGOCIAÇÃO DE DÍVIDAS.

“Cuidado com as pequenas despesas, pois um pequeno vazamento pode afundar um grande navio.”
Benjamin Franklin

Um dos fatores mundiais que acarretou graves consequências financeiras foi a pandemia de COVID-19 em 2020, empresas, estabelecimentos comerciais foram abruptamente afetados, perda de empregos, pessoas que tinham suas renda mensal através de atividades informais, profissionais

autônomos, ficaram “*do dia para noite*” sem poder trabalhar ocasionando um colapso no rendimento econômico familiar:

...o desemprego saltou para 14,6% no 3º trimestre encerrado em setembro, afetando 14,1 milhões de brasileiros, com uma perda de 11,3 milhões de postos de trabalho em 12 meses e com mais da metade da população em idade para trabalhar sem ocupação.²

Muitas pessoas ficaram com dificuldades de pagar suas contas, e prover seu sustento básico, ingressando em empréstimos bancários, entre outras fontes de empréstimos de valores para poder sobreviver diante o cenário desolador:

A pandemia de coronavírus derrubou a economia global em 2020 – e o Brasil não ficou imune ao abalo provocado pelas restrições impostas à atividade econômica, pela queda na renda das famílias e pelos adiamentos de investimentos e projetos empresariais e pessoais.³

Não obstante a triste realidade, a pandemia agravou um problema estrutural financeiro que já vinha sinalizado por anos, fazendo com que o a crise econômica social se agravasse:

No Brasil, a situação do superendividamento se agravou durante a pandemia. De acordo com o Mapa de Inadimplência elaborado pelo Serasa, em maio de 2021, 60 milhões de pessoas estavam inadimplentes, totalizando R\$249,6 bilhões em dívidas contraídas.⁴

Neste sentido, Políticas Públicas foram acionadas para minimizar os efeitos econômicos da pandemia, no setor empresarial uma das formas de Resolução Alternativa de Disputas, ou Resolução Amigável de disputas-RADs, em especial a mediação judicial foi aplicada nos casos de empresas que se viram à beira da falência com dívidas.

Um dos casos refletiu a realidade de uma das empresas do setor varejista, tradicional e renomada no mercado a loja do grupo – Americanas. Segundo informações as lojas Americanas, enfrentou problemas de ordem financeira, que ultrapassavam o montante contábil de bilhões⁵, e ações de despejo de algumas unidades.

²**Como a Pandemia bagunçou a economia brasileira.** Por Darlan Alvarenga, Luiz Guilherme Gerbelli, Raphael Martins. Site g1Globo.com. 2020. Disponível em: <<https://g1.globo.com/economia/noticia/2020/12/12/como-a-pandemia-baguncou-a-economia-brasileira-em-2020.ghtml>>. Acesso em: 02/09/25.

³ IDEM.

⁴ **O atual cenário do superendividamento no Brasil e as iniciativas das autoridades.** Site Único O portal de notícias do Mattos Filho. 2024. Disponível em: <<https://www.mattosfilho.com.br/unico/cenario-superendividamento-brasil/>>. Acesso em: 07/09/25.

⁵**Site Mundo Sindical.** MPT realiza mediação do caso Americanas. Disponível em:<<https://www.mundosindical.com.br/Noticias/55157,MPT-realiza-mediacao-do-caso-Americanas>>. Acesso em: 08/09/25.

A empresa pediu sua recuperação judicial, o que no andamento do percurso jurídico, colocava em risco a demissão de uma massa de trabalhadores da empresa.

Foi despachado pelo Juiz da causa, que houvesse a aplicabilidade de mediação para o caso:

O julgador destacou que tanto a Lei de Falências quanto o Código de Processo Civil incentivam o uso da **mediação para solucionar conflitos**. Entendo que de forma mais abrangente se deve buscar a construção de consensos no processo de recuperação judicial, mostrando-se, assim, curativo deixar à disposição das recuperandas, e todos os interessados neste feito recuperacional, os meios necessários para se valerem de procedimento de mediação, seja também em cooperação com os outros juízos, a fim de alcançar, mediante um ato concertado, solução que acomode os interesses de todos os envolvidos e não prejudique o desenvolvimento consentâneo da recuperação judicial. (sem grifos no original)⁶

Outros fatores corroboram para endividar as pessoas, e famílias no período pandêmico, que por não terem condições de pagar suas pendências sem comprometer o próprio sustento, gerou o - *Superendividamento*:

O superendividamento ocorre quando há um excesso de endividamento, que compromete a dignidade do devedor. Esse fenômeno fica caracterizado quando uma pessoa maior de idade, capaz e de boa-fé fica impossibilitada economicamente de pagar o conjunto de suas dívidas de consumo, exigíveis e vincendas, sem comprometer seu mínimo existencial.⁷

O superendividamento também afetou pessoas aposentadas, pensionistas, que são alvo de propagandas, ofertas de valores, empréstimos consignados das mais variadas formas, o que faz com que esse público acabe aderindo a estes serviços de forma equivocada, sem o real conhecimento dos riscos, e consequências financeiras destas transações, que ao longo do tempo geram com seus juros e multas contratuais dívidas muito altas e inacabáveis.

Chama-se atenção para estes casos, pois existe uma *hipervulnerabilidade* do consumidor idoso, ou seja, como recebem muitas propostas de forma irresponsável pelo mercado de crédito, que viabilizam contratações rápidas com promessas de valores atraentes, sem o consumidor idoso poder refletir, comprometendo sua renda direto na fonte de seu pagamento:

Os casos de superendividamento têm sido corriqueiros e geram consequências graves para toda sociedade, motivo pelo qual o tema merece especial atenção. Além disso, deve-se destacar que a população

⁶Juiz nomeia mediadores para solucionar ações de despejo contra americanas.

Sérgio Rodas. **Site Consultor Jurídico**. Disponível em: <https://www.conjur.com.br/2023-jun-20/juiz-nomeia-mediadores-acoes-despejo-americanas/>. Acesso em: 10/09/25.

⁷ **Cartilha Noções básicas sobre o superendividamento da pessoa idosa**. Defensoria Pública da União- DPU. Disponível em: https://direitoshumanos.dpu.def.br/wp-content/uploads/2025/05/Cartilha_Endividamento_Pessoa_Idosa_2025.pdf. >. Acesso em: 12/09/25.

idosa é alvo de mercado irresponsável da oferta de créditos, apresentando-se em situação de vulnerabilidade agravada.⁸

A Constituição Federal de 1988, em seu artigo 203 dispõe sobre a proteção ao idoso, “A família, a sociedade e o Estado têm o dever de amparar as pessoas idosas, assegurando sua participação na comunidade, defendendo sua dignidade e bem-estar e garantindo-lhes o direito à vida.”⁹

Na mesma esteira, o artigo 96 do Estatuto do Idoso em seu parágrafo 3º, dispõem sobre a proteção em relação a oferta de crédito ao idoso, não constituindo crime a negativa de crédito por superendividamento:

Art. 96. § 3º Não constitui crime a negativa de crédito motivada por superendividamento da pessoa idosa. (Redação dada pela Lei nº 14.423, de 2022)

Deste cenário surge pela primeira vez legislação, e instrumento jurídico para acolher as pessoas com esta dificuldade financeira de superendividamento com um projeto de renegociação de dívidas, que será visto no próximo tópico.

2. PROJETO DE SUPERENDIVIDAMENTO NA PRÁTICA COM AUXÍLIO DE PROCEDIMENTO DE RAD- CONCILIAÇÃO.

“Não espere por uma crise financeira para descobrir o quanto é importante a educação financeira.” Wendel Ferreira

O projeto advém da Lei Federal n.14.181/2021, conhecida como Lei do Superendividamento, que tem por objetivo proteger, prevenir, tratar, e auxiliar as pessoas em situação de dívidas extremas que não conseguem pagar sem prejuízo de sua subsistência:

Em 1 de julho de 2021 foi sancionada a Lei 14.181/2021 que teve como objetivo alterar o Código de Defesa do Consumidor e o Estatuto do Idoso para proteger pessoas que estão em situação de endividamento estratosférico, o que a lei chamou de "superendividamento".¹⁰

No Código de Defesa do Consumidor tem-se o conceito, e o público ao qual se destina a aplicabilidade da Lei do Superendividamento:

CDC-Art. 54-A (incluído pela Lei 14.181/2021):

⁸Cartilha Noções básicas sobre o superendividamento da pessoa idosa. Defensoria Pública da União- DPU. Disponível em: <https://direitoshumanos.dpu.def.br/wp-content/uploads/2025/05/Cartilha_Endividamento_Pessoa_Idosa_2025.pdf>. Acesso em: 12/09/25.

⁹ Constituição Federal 1988.

¹⁰ Jus Brasil. Lei 14.181/2021 - A Lei do Superendividamento. Disponível em: <<https://www.jusbrasil.com.br/artigos/lei-14181-2021-a-lei-do-superendividamento/1370550551>>. Acesso em: 14/09/25.

Este artigo introduz o **conceito de superendividamento**, definindo-o como a impossibilidade manifesta de um **consumidor pessoa natural, de boa-fé**, pagar a totalidade de suas dívidas de consumo (vencidas e vincendas) sem comprometer seu mínimo existencial.¹¹(sem grifos no original)

Alguns requisitos devem ser preenchidos para aplicabilidade dos recursos do projeto do superendividamento, o próprio texto de Lei esclarece que se destina para pessoa física, não se aplica para pessoa jurídica.

Outros pontos devem ser observados, o consumidor deve ter adquirido a dívida de boa-fé, e deseja quitar, porém se vê impossibilitado por não possuir recursos econômicos, sem prejudicar totalmente seu mínimo existencial, e estar em condição de extrema dificuldade financeira.

Sobre alguns dos objetivos da Lei do Superendividamento estão: a Prevenção, o Tratamento, e a Repactuação.

A prevenção destina-se a conscientizar o consumidor a desenvolver a prática do consumo responsável, sendo esclarecido das consequências que advém se sobrecarregar seu orçamento financeiro, ao ponto de não poder mais arcar com as dívidas.

O consumidor é orientado a ponderar um consumo consciente diante da margem e dos limites que pode comprometer sua renda, o projeto busca prevenir futuras dívidas sem controle, tendo a Lei um caráter pedagógico.

A aplicabilidade da Lei do Superendividamento, trabalha no tratamento das dívidas contraídas pelo consumidor de boa-fé, com a possibilidade de renegociar suas pendências de acordo com suas possibilidades, para equilibrar novamente o controle de sua vida financeira.

A Repactuação é a oportunidade de renegociar as dívidas, através de um plano de proposta apresentada pelo consumidor, contendo as condições, datas, e os meios de como irá poder pagar suas dívidas sem comprometer sua subsistência básica.

Todas essas etapas de aplicabilidade da Lei do Superendividamento, acontecem através da conciliação judicial, que será estudada a seguir.

A Lei do Superendividamento foi introduzida no Código de Defesa do Consumidor, e no Estatuto do idoso, e abriu precedente para a aplicabilidade de uma das RADs, - Resolução Alternativa de Disputas, ou Resolução Amigável de Disputas, sendo a conciliação a RAD mais apropriado para tratar estes casos:

CDC- Art. 104-A (incluído pela Lei 14.181/2021):

¹¹**BRASIL.** Lei nº 14.181, de 1º de julho de 2021. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2021/lei/14181.htm>. Acesso em: 19/09/25.

Estabelece a primeira etapa do rito de repactuação de dívidas, que é a **conciliação judicial**, onde o consumidor apresenta uma proposta de plano de pagamento (com prazo de até 5 anos), preservando o mínimo existencial.¹² (sem grifos no original)

Este tipo de audiência de conciliação judicial, tem algumas características, é diferente do procedimento de mediação, mas ambos são tipos de RADs, que estão para auxiliar em cada caso específico.

A audiência de conciliação trabalha questões objetivas do processo, conta com a parcialidade do conciliador, ou seja, este pode dar sugestões para melhor direcionar as partes, e seus procuradores a acharem uma possível solução para o caso, o conciliador irá trabalhar os pontos da prevenção, e o tratamento com o consumidor endividado.

Na audiência de Conciliação o enfoque é retrospectivo em fatos e direitos, para a partir deste momento construir e organizar um futuro benéfico, e consensual para os envolvidos.

O preparo para aplicabilidade desta RAD, deve ser feita por mediador e conciliador habilitado em curso específico para atuar no projeto do superendividamento, pelos motivos já explanados de prevenção, tratamento e caráter pedagógico, entre outros mecanismos que dispõe a intenção da Lei.

Para melhor compreensão das etapas do projeto do superendividamento pela via judicial nas audiências de conciliação, trago breve explicação sistemática da aplicabilidade da legislação do superendividamento pelo procedimento de RAD através da conciliação.

Em primeiro momento o consumidor pode solicitar via ação judicial de acordo o artigo 104- A do CDC, para o Juiz instaurar processo de Repactuação de dívidas. Preenchidos os objetivos, e requisitos conforme preceitua a legislação do Superendividamento, e sendo acolhido pelo Juiz o pedido, será designada data para audiência de conciliação.

Na audiência conciliatória o consumidor deve apresentar proposta de plano de pagamento que deve constar alguns itens: todas as dívidas que se pretende quitar, de acordo com artigo 54-A §1º do CDC. Podem ser incluídos um bloco de dívidas para serem renegociadas conjuntamente, com a possibilidade de pagamento no valor de até 30% de seus rendimentos, para não exceder o orçamento, e comprometer a sobrevivência.

Deve apresentar seus débitos, e rendimentos que comprovem a impossibilidade do pagamento, bem como, estabelecer um valor mensal viável sem comprometer seu mínimo, e o prazo para quitar as dívidas, que não deve ultrapassar 5- cinco anos.

¹² **BRASIL.** Lei nº 14.181, de 1º de julho de 2021. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2021/lei/114181.htm>. Acesso em: 19/09/25.

É possível estabelecer no plano um prazo de carência de até 6- seis meses, para começar a quitar as pendências. Este prazo otimiza, que o devedor equilibre suas finanças, e se organize para efetuar os pagamentos acordados.

O plano pode propor taxas e juros mais benéficos, para facilitar o adimplemento.

Este plano de pagamento, será analisado pelos credores, e caso seja necessário alguns ajustes podem ser efetuados por ambas as partes, para se enquadrar da melhor maneira possível de acordo com cada caso.

Vale ressaltar conforme preceitua o artigo 104-A em seu parágrafo 2º, que determina as regras sobre a validade da assistência, e a necessidade de presença do credor, e de procurador com poderes específicos para transigir na audiência de conciliação. A ausência injustificada do credor, ou de procurador sem poderes para negociar, poderá ensejar a suspensão da exigibilidade do débito, entre outras sanções:

Art. 104-A § 2º- O não comparecimento injustificado de qualquer credor, ou de seu procurador com poderes especiais e plenos para transigir, à audiência de conciliação de que trata o caput deste artigo acarretará a suspensão da exigibilidade do débito e a interrupção dos encargos da mora, bem como a sujeição compulsória ao plano de pagamento da dívida se o montante devido ao credor ausente for certo e conhecido pelo consumidor, devendo o pagamento a esse credor ser estipulado para ocorrer apenas após o pagamento aos credores presentes à audiência conciliatória.¹³

Na mesma esteira, tem-se Enunciado do Fonamenc, que dispõe sobre a participação de prepostos e procuradores em audiências de conciliação ou mediação, pontuando a necessidade de estarem preparados para transigir e negociar, sob pena de aplicabilidade de multa, por ter seu comparecimento somente cumprindo requisito formal para o ato jurídico, sem o devido preparo para a atuar em audiência de negociação:

Enunciado N. 23 FONAMEC (Fórum Nacional de Mediação e Conciliação)

Nas audiências de conciliação e de mediação, as pessoas jurídicas deverão indicar prepostos ou procuradores capacitados, com conhecimento dos fatos que resultaram no ajuizamento da ação e com autonomia para negociação, sob pena de incidirem na multa prevista no § 8º do art.334 do Código de Processo Civil.

Alguns detalhes devem ser analisados, de acordo com o artigo 104-B do CDC, este trata da segunda etapa, que ocorre se a conciliação não for bem-sucedida, caso não haja solução

¹³ **BRASIL.** Lei nº 14.181, de 1º de julho de 2021. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2021/lei/114181.htm>. Acesso em:20/09/25.

consensual entre as partes, permitindo a revisão, e integração de contratos e a criação de um plano judicial compulsório para a repactuação das dívidas remanescentes:

CDC-Art. 104-B (incluído pela Lei 14.181/2021):

Se não houver êxito na conciliação em relação a quaisquer credores, o juiz, a pedido do consumidor, instaurará processo por superendividamento para revisão e integração dos contratos e repactuação das dívidas remanescentes mediante plano judicial compulsório e procederá à citação de todos os credores cujos créditos não tenham integrado o acordo porventura celebrado.

Importante lembrar, que a legislação do superendividamento não se aplica a negociação por dívidas contraídas conforme artigo 54-A do CDC, ou seja, adquiridas de má-fé, dívidas fiscais, ou com garantia real, financiamentos imobiliários, créditos rurais, dívidas de natureza alimentícia como pensão alimentícia:

Art. 54- A. Este Capítulo dispõe sobre a prevenção do superendividamento da pessoa natural, sobre o crédito responsável e sobre a educação financeira do consumidor.

§ 2º As dívidas referidas no § 1º deste artigo englobam quaisquer compromissos financeiros assumidos decorrentes de relação de consumo, inclusive operações de crédito, compras a prazo e serviços de prestação continuada.

§ 3º O disposto neste Capítulo não se aplica ao consumidor cujas dívidas tenham sido contraídas mediante fraude ou má-fé, sejam oriundas de contratos celebrados dolosamente com o propósito de não realizar o pagamento ou decorram da aquisição ou contratação de produtos e serviços de luxo de alto valor.¹⁴

Por fim, em tendo o acordo consensual das partes em audiência conciliatória, o Juiz irá validar, homologar o que foi estabelecido nos parâmetros do plano de renegociação das dívidas.

3. CONSIDERAÇÕES FINAIS.

Em poucos anos de aplicabilidade da Lei do Superendividamento, observa-se a necessidade, e oportunidade que a legislação vem preenchendo esta lacuna que anteriormente não fomentava tais projetos para auxiliar nos casos de dificuldades econômicas.

¹⁴**BRASIL.** Lei nº 14.181, de 1º de julho de 2021. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2021/lei/14181.htm>. Acesso em: 20/09/25.

O consumidor de boa-fé encontra respaldo para poder honrar suas dívidas, e mais que isso, retira seu nome na lista do cadastro de inadimplentes, resgatando seus valores pessoais e sua dignidade financeira.

Muitos são os benefícios da legislação em sua aplicabilidade, através da audiência conciliação, como instrumento validado pela Lei do Superendividamento, e no Código de Defesa do Consumidor, como mais uma possibilidade dos meios de RAD- Resolução Alternativa, ou Resolução Adequada de conflitos ter autonomia judicial para auxiliar nestes casos.

Vale destacar um dos principais objetivos da legislação pertinente, que trata da proteção do consumidor contra práticas abusivas, na promoção de educação financeira, conscientização de um consumo responsável, promovendo a prevenção do superendividamento reforçando seu caráter pedagógico.

Conclui-se o avanço legislativo e jurídico de um problema que afeta muitas pessoas, e que corrobora para o êxito dos acordos, auxiliando no desafogamento do judiciário, e no cenário econômico social, e como já destacado a oportunidade do regate dos valores pessoais e equilíbrio financeiro do consumidor de boa-fé, em especial dos idosos que configuram publico alvo para abusos do mercado de oferta de crédito

BIBLIOGRAFIA

BRASIL. Lei nº 14.181, de 1º de julho de 2021. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2021/lei/l14181.htm.>.

Cartilha Noções básicas sobre o superendividamento da pessoa idosa. Defensoria Pública da União- DPU. Disponível em: https://direitoshumanos.dpu.def.br/wp-content/uploads/2025/05/Cartilha_Endividamento_Pessoa_Idosa_2025.pdf.>.

Como a Pandemia bagunçou a economia brasileira. Por Darlan Alvarenga, Luiz Guilherme Gerbelli, Raphael Martins. Site g1Globo.com. 2020. Disponível em: <https://g1.globo.com/economia/noticia/2020/12/12/como-a-pandemia-baguncou-a-economia-brasileira-em-2020.ghtml>>.

Juiz nomeia mediadores para solucionar ações de despejo contra americanas. Jus Brasil. Lei 14.181/2021. A Lei do Superendividamento. Disponível em: <https://www.jusbrasil.com.br/artigos/lei-14181-2021-a-lei-do-superendividamento/1370550551>.>.

O atual cenário do superendividamento no Brasil e as iniciativas das autoridades. Site Único O portal de notícias do Mattos Filho. 2024. Disponível em: < <https://www.mattosfilho.com.br/unico/cenario-superendividamento-brasil/>>.

Sérgio Rodas. Site Consultor Jurídico. Disponível em: <https://www.conjur.com.br/2023-jun-20/juiz-nomeia-mediadores-aco-es-despejo-americanas/>.>.

Site Mundo Sindical. MPT realiza mediação do caso Americanas. Disponível em:<
[https://www.mundosindical.com.br/Noticias/55157,MPT-realiza-mediacao-do-caso-](https://www.mundosindical.com.br/Noticias/55157,MPT-realiza-mediacao-do-caso-Americanas)
[Americanas.](https://www.mundosindical.com.br/Noticias/55157,MPT-realiza-mediacao-do-caso-Americanas)>

O USO DE FERRAMENTAS DE COMUNICAÇÃO E DE PRÁTICAS DE NEGOCIAÇÃO INTEGRATIVA NA GESTÃO DE CONFLITOS AMBIENTAIS

The use of communication tools and integrative negotiation practices in environmental conflict management

Tiago Issa de Araújo¹
PUC- RS

Diego El-Jaick Rapozo²
Universidade de Salamanca

DOI: <https://doi.org/10.62140/TADR133039392>

Sumário: 1. Introdução; 2. Impacto do homem na natureza; 3. Os conflitos ambientais; 4. Negociação distributiva e negociação integrativa; 5. Negociação distributiva; 6. Das práticas de comunicação e de negociação integrativa; 7. As formas de resolução de conflito; 8. Conclusão.

Resumo: Este trabalho tem como objetivo demonstrar a aplicabilidade diversa (enquanto momento e contexto) de ferramentas de comunicação e de práticas negociais (sob o viés da negociação integrativa) na gestão de conflitos ambientais. Incentivando, dessa forma, o estudo e formação do operador do direito para absorver essas ferramentas e práticas. Inicia-se o trabalho então com uma introdução que busca indicar preliminarmente a problemática diante da interação do homem com o meio ambiente e da postura individualista e adversarial do homem. Nesse sentido, na sequência aprofunda-se sobre o impacto na natureza e sobre aspectos dos conflitos ambientais. É explicado sobre as diferenças da negociação distributiva e da negociação integrativa, sendo a primeira ainda um reflexo da conduta individualista e adversarial do homem. Por fim, são compartilhadas práticas negociais (integrativas) e de comunicação cooperativa traçando paralelo com exemplos práticos com a gestão de conflitos ambientais.

Palavras-chave: Gestão de conflitos ambientais; ferramentas de comunicação; negociação integrativa; consenso; acordos.

Abstract: This paper aims to demonstrate the diverse applicability (in terms of timing and context) of communication tools and negotiation practices (from the perspective of integrative negotiation) in the management of environmental conflicts. In doing so, it encourages the study and training of legal professionals to incorporate these tools and practices. The paper begins with an introduction that preliminarily addresses the issues arising from human interaction with the environment and from humanity's individualistic and adversarial posture. Subsequently, it delves into the impact on nature and explores aspects of environmental conflicts. The differences

¹ Tiago Issa de Araújo é bacharel em Direito pela Universidade Presbiteriana Mackenzie, possui MBA em Relações Governamentais pela FGV e especialização em Direito Ambiental e Sustentabilidade pela PUC-RS.

² Diego El-Jaick Rapozo é doutorando em Administración, Hacienda y Justicia em el Estado Social pela Universidad de Salamanca, mestre Direito Processual pela Universidade do Estado do Rio de Janeiro (UERJ) (Cidadania, Estado e Globalização) na linha de pesquisa de processo. Possui L.L.M. em Direito Corporativo pelo IBMEC – Instituto Brasileiro de Mercado de Capitais e é bacharel pela Universidade Cândido Mendes do Rio de Janeiro (UCAM).

between distributive and integrative negotiation are explained, with the former still reflecting the human tendency toward individualistic and adversarial behavior. Finally, integrative negotiation and cooperative communication practices are presented, drawing parallels with practical examples in the management of environmental conflicts.

Keywords: Environmental conflict management; communication tools; integrative negotiation; consensus; agreements.

1. INTRODUÇÃO

Os impactos ambientais negativos que a humanidade causou até a presente data são evidentes. O desmatamento, a degradação do solo, a poluição de corpos hídricos, a perda da biodiversidade com destruição de fauna e flora e o aquecimento global.

Vivemos uma crise ambiental com prognóstico negativo enquanto qualidade de vida e até possibilidade de vida para a humanidade e muitas outras espécies. Os dados estão democratizados com notícias sobre o tema sendo veiculadas reiteradamente por todas as fontes de informação disponíveis na atualidade.

Dentro dessa realidade de interação humana com o meio ambiente natural o presente trabalho irá elaborar um debate sobre os conflitos que têm como tema o impacto ambiental e em especial como uma postura negocial, sob a ótica da negociação integrativa, e com práticas de comunicação colaborativas, podem contribuir para prevenir, mitigar, contribuir com encaminhamento positivo e eventualmente resolver esses conflitos. Em especial, colaborar para a preservação do meio ambiente como consequência.

O conflito na temática ambiental é um tipo de conflito que possui muitos elementos para se pensar no diálogo e negociação. Um campo onde a polaridade hoje muito debatida e vista no mundo tem terreno fértil. “Nós” contra “eles”, ambientalistas vs. ruralistas. Há muitas crenças, que alimentam emoções, valores arraigados, características culturais, não sendo um debate só de ideias ou técnico. Nesse sentido, a postura negocial e com ferramentas de comunicação pode ser útil nesse contexto como dinâmica de promoção da sustentabilidade, trazendo mitigação e resolução de conflitos ambientais nas suas diversas formas e campos de desenvolvimento.

A gestão do conflito adequada por essa forma negocial integrativa traz ganhos paralelos por si só. Não caberá como foco deste trabalho se fechar em formas de resolução de conflitos pondo fim ao conflito. Não será buscado estabelecer diretrizes sobre essas formas ou nem mesmo sobre impossibilidade de aplicação de determinado método. A proposta é indicar ferramentas de comunicação, posturas, condutas e práticas que construam um ambiente de colaboração, de construção de valor como condutas da negociação integrativa colocada em execução no campo de

conflitos ambientais, seja como prevenção, como solução de um ponto específico em meio ao conflito, em momentos de construção de elementos para licenciamento ambiental, ou de normas regulatórias.

2. IMPACTO DO HOMEM NA NATUREZA

Há um termo em discussão ligado ao estudo da Geologia, indicando que vivemos tamanha intervenção do homem na Terra que consideraríamos viver na era do Antropoceno. Trata-se de uma hipótese científica que toma como base uma suposição de que no clima, na biodiversidade, nos oceanos, na Terra como um todo, as pessoas se tornaram um fator no sistema global.

Aproximadamente 300.000 a 200.000 anos atrás entende-se que a espécie *homo sapiens* surgiu na África. Na maior parte desse período de existência, o *homo sapiens* vivia como “caçador e coletor”. A agricultura então passou a existir e se desenvolver nos últimos 10.000 anos, porém a partir da Revolução Industrial, no início do século XIX o impacto do homem (*homo sapiens*) na Terra tomou outra proporção, tendo em vista o uso contínuo e cada vez maior de combustíveis fósseis, o esgotamento dos recursos naturais e aumento da população mundial.

Há cerca de 11.000 anos o clima da terra se tornou estável. Algo que não acontecia nos últimos 100 mil anos. Então, batizou-se essa era geológica como o Holoceno. Nesse período a humanidade conseguiu desenvolver a agricultura e domesticar animais. Nesse período também extinguímos outras espécies, desmatamos florestas, poluímos rios e mares, e hoje percebemos o efeito desse impacto sobre o que chamamos de Mudanças Climáticas.

Liderado pelo cientista sueco Johan Rockström, do Centro de Resiliência de Estocolmo, um grupo de cientistas passou a investigar o equilíbrio natural da terra, os riscos que corremos ao interferir nesse equilíbrio e a capacidade de resiliência da Terra sob essas ações.

Então, em 2009 foi publicado um estudo que definiu nove limites planetários ou parâmetros interconectados considerados essenciais para manutenção da estabilidade da Terra (sob a ótica da sobrevivência da humanidade em especial). São eles: 1. Mudança Climática; 2. Novas Entidades (como Microplástico); 3. Esgotamento do Ozônio Estratosférico; 4. Carga de Aerossol Atmosférico; 5. Acidificação do Oceano; 6. Fluxos Bioquímicos; 7. Uso de Água Doce; 8. Mudanças no Uso da Terra; 9. Integridade da biosfera.³

O grupo de especialistas definiu também medidas quantitativas específicas para cada limite e delimitou uma área de atuação segura e uma área de risco, a qual, se não ultrapassada (dizem os

³ ROCKSTRÖM, J. et al. A safe operating space for humanity. *Nature*, v. 461, p. 472–475, 2009. Disponível em: <https://www.stockholmresilience.org/download/18.8615c78125078c8d3380002197/1459560331662/ES-2009-3180.pdf>. Acesso em: 25 maio 2025.

cientistas), a humanidade seguirá segura. Em artigo publicado em 2023, os cientistas Johan Rockström e Katherine Richardson indicaram que seis dos nove limites já foram ultrapassados, indicando que a Terra está operando fora da zona segura para a humanidade.⁴

No Brasil o impacto ambiental negativo causado pelo homem é um tema infelizmente atual. Os dados demonstram que ainda somos causa de devastação da fauna e flora. Somente em 2021 o Brasil concentrou quase metade das áreas de floresta desmatadas no mundo, segundo plataforma Global Forest Watch (GFW), iniciativa do World Resources Institute (WRI), que utilizou de análises geoespaciais desenvolvidas pela Universidade de Maryland (EUA) para coleta desses dados. O Brasil tem mantido taxas de perda de florestas primárias acima de 1 milhão de hectares desde 2016, segundo os dados do GFW, e a principal causa do desmatamento é para atividade de pecuária.

5

O planeta Terra vive então um resultado de ações do homem, que se coloca em um lugar de dominação ao meio ambiente, e até em separação a ele, faltando a compreensão de que na realidade a espécie humana é parte do meio ambiente.

Uma postura do homem de separação, de dominação e de disputa. Disputa de recursos e com uma postura adversarial.

3. OS CONFLITOS AMBIENTAIS

Em meio as complexidades das relações humanas e da interação e de tanto impacto negativo do homem com o meio ambiente natural, há os conflitos ambientais. Conflitos que têm como pano de fundo ou tema central o meio ambiente, e que são muitas vezes parte da problemática sobre o impacto negativo do homem sobre a natureza.

Importante destacar, como observação somente, de que as causas sobre os conflitos ambientais e também que são pano de fundo para condutas que resultem em impactos negativos ao meio ambiente e danos ambientais são diversas e de profundo estudo. Permeiam o estudo do comportamento humano, da sociologia, da ciência explicando as dinâmicas da natureza e a importância de cada elemento dela e da sustentabilidade. Envolve comportamento cultural, envolve interesses políticos, envolve questões sociais e econômicas (como racismo estrutural, racismo ambiental, desigualdade econômica, pobreza). Tratar da sustentabilidade passa por tantos setores da sociedade, em discussões e mudanças profundas do indivíduo e da sociedade.

⁴ ROCKSTRÖM, J. et al. Earth beyond six of nine planetary boundaries. *Science Advances*, v. 9, n. 37, eadh2458, 2023. Disponível em: <https://www.science.org/doi/10.1126/sciadv.adh2458>. Acesso em: 25 maio 2025.

⁵ GOLDMAN, Liz; WEISSE, Mikaela. Entendendo a atualização de dados do Global Forest Watch 2021. *Global Forest Watch*, 28 abr. 2022. Disponível em: <https://www.globalforestwatch.org/blog/pt/data-and-tools/entendendo-a-atualizacao-de-dados-do-global-forest-watch-2021/>. Acesso em: 25 maio 2025.

Para delimitar esse tipo específico de conflito (o ambiental) uma série de conceitos são debatidos. Em sua obra *Acordos Ambientais e os Limites do Inegociável*, o autor Rafael Martins Costa Moreira elabora um processo de especificação dos conflitos jurídicos ambientais, definindo-os como: “conflitos transindividuais, intertemporais e intergeracionais, concernentes a direitos indivisíveis, que produzem externalidades e afetam o meio ambiente natural, cultural ou urbanístico.” (MOREIRA, 2021, p. 146).⁶

Ainda, Rafael Martins propõe uma classificação com base em quatro diferentes perspectivas: a) perspectiva temporal (passados, presentes e futuros); b) perspectiva espacial (locais, regionais/nacionais ou globais/transnacionais); c) perspectiva dos impactos ambientais; d) perspectiva das partes envolvidas. (MOREIRA, 2021, p. 150-152).

Esses conflitos então podem ser uma situação de um ator que poluiu um curso d'água, uma comunidade sofreu impacto dessa degradação e foi proposta uma Ação Civil Pública pelo Ministério Público. Pode ser uma situação de licenciamento ambiental que exija interação com comunidades do entorno. Ou um Projeto de Lei que tenha impacto ambiental e há divergência entre parlamentares, tendo parte deles apoio do setor rural e parte de ambientalistas. O ambiente de negociação entre nações como ocorre na Convenção do Clima da ONU quando reunidas na COP (Conferência das Partes). São muitos os exemplos de conflitos ambientais e muitas consequências desses conflitos.

Segundo relatório Comissão Pastoral da Terra (CPT), em 2023 o Brasil teve recorde de conflitos no campo, com 2.203 casos computados. Desde 1985 são organizadas publicações anuais sobre conflitos no campo pela Comissão Pastoral da Terra (CPT).⁷ Esses conflitos dentre muitos fatores sociais e políticos ocorrem por um padrão de competição e por uma inexistência de construção de diálogo e cooperação.

Todo esse ambiente belicoso se reflete no acúmulo de processos hoje no sistema Judiciário com temas ambientais.

De acordo com o painel interativo SireneJud, ferramenta mantida pelo CNJ (Conselho Nacional de Justiça), que congrega as informações da Base Nacional de Dados do Poder Judiciário (DataJud) e relaciona as ações judiciais na temática a outros dados, como áreas protegidas, terras indígenas e áreas de desmatamento, havia, em 2024, um montante de 229.852 processos relacionados a meio ambiente pendentes de resolução. Até julho de 2024, segundo a plataforma, foram registrados mais de 51,5 mil processos novos no Judiciário com a temática ambiental.

⁶ MOREIRA, Rafael Martins Costa. *Acordos ambientais e os limites do inegociável*. Londrina: Editora Thoth, 2021.

⁷ COMISSÃO PASTORAL DA TERRA. *Conflitos no Campo Brasil 2023*. Goiânia: Comissão Pastoral da Terra, 2024. Disponível em: <https://cptnacional.org.br/2023/04/14/conflitos-no-campo-brasil-2023/>. Acesso em: 25 maio 2025.

Entre os principais assuntos que chegaram ao Judiciário estão questões de dano ambiental, crimes contra o meio ambiente e o patrimônio genético, poluição e crimes contra a fauna e a flora.⁸

E mesmo diante de tantas ações a impunidade é muito grande no Brasil. Entre os anos de 2019 e 2024 o IBAMA aplicou 57.883 mil multas por crimes ambientais. Desse montante somente 5.103 autuações foram pagas (o que representa 8,8% do total).⁹ Em 2024, 130.000 processos relativos a multas estavam tramitando na agência ambiental. Entre 2024 e 2026, 9.105 punições aplicadas pelo governo podem estar com possibilidade de prescreverem e segundo o TCU (Tribunal de Contas da União) um processo pode demorar 11 anos para tramitar no IBAMA.¹⁰

Os instrumentos de comando e controle são fundamentais para a preservação ambiental, porém é evidente como os dados acima demonstram uma falha nesse sistema enquanto gestão de conflitos.

Toda essa dinâmica resulta em um alto gasto de recursos, como de tempo e financeiros ao Estado e toda a sociedade. E o meio ambiente sofre graves prejuízos com essas falhas e recursos perdidos.

Esses dados traduzem uma postura adversarial da sociedade em torno da temática ambiental e um padrão de buscar socorro no Poder Judiciário. Fica evidente que tanto o Poder Judiciário como a Administração Pública (como o IBAMA) estão sobrecarregados. Quantos processos poderiam ter deixado de existir se houvesse uma postura de comunicação colaborativa e de negociação integrativa entre partes? Quanta prevenção de conflito, ou até de dano ambiental, poderia ter sido efetivada com comunicação colaborativa e negociação integrativa?

Nesse sentido corrobora Rafael Martins:

Um processo de "ecologização" ou "esverdeamento" do Direito, ainda incipiente, permitiu que as crises ambientais saíssem do "ostracismo jurídico", a exigir novos mecanismos institucionais de resolução de disputas a serem experimentados, estudados e aperfeiçoados. Quando da eclosão do movimento ambientalista e da expansão legislativa e regulatória ambiental, testemunhou-se um incremento também da litigância nessa seara, com disseminação de processos judiciais relacionados à tutela do meio ambiente, o que gerou, igualmente, sobrecarga do Poder Judiciário em diversos ordenamentos nacionais. A complexidade desses conflitos e

⁸ CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. Meta pela proteção do meio ambiente impulsionou ao menos 86 mil processos judiciais em 2024. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/meta-pela-protecao-do-meio-ambiente-impulsionou-ao-menos-86-mil-processos-judiciais-em-2024/#:~:text=Judici%C3%A1rio%20e%20o%20meio%20ambiente,a%20fauna%20e%20a%20flora>. Acesso em: 25 maio 2025.

⁹ INSTITUTO BRASILEIRO DO MEIO AMBIENTE E DOS RECURSOS NATURAIS RENOVÁVEIS (IBAMA). Estatísticas de autuações e infrações ambientais: 2019–2024. Disponível em: <https://dadosabertos.ibama.gov.br/>. Acesso em: 25 maio 2025.

¹⁰ TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO. Acórdão nº 2546/2024 - Plenário. Disponível em: https://pesquisa.apps.tcu.gov.br/documento/acordao-completo/*/KEY:ACORDAO-COMPLETO-2546334/NUMACORDAOINT%20asc/0. Acesso em: 25 maio 2025.

a visão crítica ao método adversarial clássico conduziu a uma busca crescente por mecanismos alternativos, notadamente consensuais, para a solução das disputas ambientais. (MOREIRA, 2021, p. 25)

Importante destacar previsão em legislação brasileira nesse sentido. O Estado deve promover a solução consensual de conflitos sempre que possível, e a conciliação, a mediação e outros métodos de solução consensual de conflitos deverão ser estimulados por juízes, advogados, defensores públicos e membros do Ministério Público, inclusive no curso do processo judicial, conforme previsto no § 2º e § 3º do artigo 3º do Código de Processo Civil (CPC).¹¹

A proposta do presente artigo é considerar a aplicação de ferramentas de comunicação e técnicas de negociação integrativa em diversas perspectivas, inclusive considerando também ponto trazido pelo professor Rafael Martins complementando em sua obra que:

No entanto, não supera completamente a vagueza inerente ao próprio significado de "meio ambiente", razão pela qual, em diversas situações, tais disputas se caracterizam mais como multidisciplinares e transversais, com intersecção em outras áreas do conhecimento jurídica, como o direito do consumidor, o direito do trabalho, o direito civil, o direito administrativo e o direito constitucional, e.g. (MOREIRA, 2021, p. 146).

A partir desse entendimento esse artigo considerará essa característica multidisciplinar e transversal, com diversos atores e contextos, ressaltando que em todas essas situações uma postura negocial colaborativa pode contribuir para uma resolução possível do conflito como um todo, de parte do conflito ou contribuir para a busca da solução. Isso significa que este artigo não pretende se ater a solução do conflito como fim somente. Não pretende focar nas formas de autocomposição e resultados do conflito como um todo, mas sim em ferramentas de diálogo e de negociação (integrativa) que contribuam para também prevenção, para resolução de pequenas divergências ao longo do conflito, de situações também de construção de normas (leis, regulações), em licenciamento ambiental. Ou seja, diversos momentos que uma pequena ação de colaboração por meio da comunicação possa contribuir na interação humana que envolva impacto ambiental e que assim esse impacto possa ser positivo de algum modo, inclusive para pôr fim ao conflito.

4. NEGOCIAÇÃO DISTRIBUTIVA E NEGOCIAÇÃO INTEGRATIVA

¹¹ § 2º O Estado promoverá, sempre que possível, a solução consensual dos conflitos.

§ 3º A conciliação, a mediação e outros métodos de solução consensual de conflitos deverão ser estimulados por juízes, advogados, defensores públicos e membros do Ministério Público, inclusive no curso do processo judicial.

BRASIL. *Código de Processo Civil*. Lei nº 13.105, de 16 de março de 2015. Art. 3º, §§ 2º e 3º. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/lei/13105.htm. Acesso em: 25 maio 2025.

A negociação é uma prática antiga e histórica. Vamos dividir negociação em dois conceitos para elaboração da discussão deste artigo: a negociação distributiva e a negociação integrativa. Há milhares de anos ambas são praticadas.

A negociação distributiva pode-se entender como uma negociação que envolve um processo de barganha sobre um valor fixo. Nesse jogo de negociação uma parte busca maximizar seu ganho em detrimento do valor da outra parte. Um jogo de “ganha e perde”. Um processo em que as partes se reúnem com demandas buscando obter “a maior parte do bolo”, em um processo competitivo em quem uma parte está contra a outra. Trata-se de uma abordagem agressiva em que uma parte busca vantagem sobre a outra tomando como base uma posição (fico ou não fico, aceitou isso ou não aceito isso de forma fechada...).

Nas últimas décadas esse conceito de negociação era aquela ideia principal quando do entendimento comum sobre o conceito de negociação, em especial com o advento do capitalismo pós-revolução industrial.

No entanto, não é um modelo de negociação novo. Estudiosos de sociologia e antropologia se debruçam sobre essa pergunta: é da natureza humana cooperar ou competir? Não fará parte da discussão deste artigo se aprofundar nessa questão, mas seguiremos com a premissa de que tanto a cooperação quanto a competição são práticas antigas da humanidade.

Desde a era primitiva há escambos e trocas, a evolução mercantil com as viagens do homem seja por terra ou por mar até a evolução comercial com a era industrial e as formulações jurídicas dessas transações (contratos). As negociações distributivas tomam a competição como base e assim inclusive muitas técnicas podem ser desenvolvidas.

Como contrapartida temos a prática da negociação integrativa, que é aquela em que as partes trabalham buscando com diálogo construtivo levantar e compartilhar informações relevantes a questão, tendo como objetivo comum a solução do conflito e buscando um resultado “ganha-ganha”. Buscam assim eventualmente expandir o bolo e não só repartir ele, procurando soluções criativas que tenha como resultado uma opção em que todas as partes se satisfaçam em um ganho mútuo.

Importante então no processo de negociação focar nos interesses (entendendo que é há um problema comum as partes) e não nas posições. Para isso é importante que haja um diálogo aberto, com construção de confiança e com compartilhamento de informações relevantes entre as partes. Explorar as diferenças, focando nas semelhanças, procurando identificar interesses em comum e fundir interesses divergentes.

Em uma sociedade capitalista, onde há uma disputa por recursos com a premissa de que esses são escassos, há muita competição. E essa afirmação não tem a intenção de categorizar como

certo ou errado. Podemos entender que há espaço para ambos os comportamentos. Por vezes é positivo uma técnica de influência e é importante também o emprego de energia na busca do seu interesse próprio (características da negociação distributiva). No entanto, demonstraremos nas próximas linhas como um padrão comportamental de competição em excesso, como vistas em negociações distributivas conduzidas na área ambiental inclusive no campo jurídico, diversos resultados negativos são percebidos, por exemplo com alto índice de ações judiciais no tema, com longas lides e conflitos. Já uma abordagem integrativa tem o potencial de atingir resultados melhores para as partes e ao meio ambiente.

5. NEGOCIAÇÃO DISTRIBUTIVA

A negociação distributiva parte da premissa de que, diante de uma realidade de recursos finitos, tenho que competir por eles. Assim, busca-se maximizar o ganho próprio em detrimento do montante da outra parte. Por isso um jogo de “ganha perde” ou de “soma zero”.

Desde a era primitiva, com as trocas e escambos, das trocas na antiguidade com negociações de mercadorias na barganha direta, as navegações pelos mares na idade média até a era contemporânea com as dinâmicas novas a partir da revolução industrial, muito foi praticada a negociação distributiva, com base na competição. E até hoje ainda há muitas relações negociais com base na dinâmica distributiva/ competitiva.

Esse tipo de comportamento individualista, buscando aumentar somente os ganhos próprios, sob uma ótica adversarial tem um fundo social que se traduz em diversas formas evidentes no Brasil como o latente conflito entre pessoas com ideologias ambientalistas e pessoas com ideologias ruralistas. Esse tipo de conflito toma realidade no campo e nas casas legislativas. Importante ressaltar que hoje a Frente Parlamentar da Agropecuária (FPA) é composta por 303 deputados federais (o que corresponde a aproximadamente 60% dos parlamentares da casa legislativa) e 50 senadores (aproximadamente 61% dos parlamentares da casa legislativa).

No livro *Como Chegar ao Sim* os autores Roger Fisher, William Ury e Bruce Patton (2018)¹² ilustram a forma mais comum de negociação que se coloca na linha de negociação distributiva, denominando esse formato de negociação como “negociação de posições”. É o que classificam como uma negociação de pura barganha onde ou uma parte desempenha um papel firme ou um papel gentil, assim uma parte enxerga qualquer situação como uma queda de braço e o vencedor será aquele que assuma posições mais extremas e se sustente por mais tempo nessa posição firme.

¹² FISHER, Roger; URY, William; PATTON, Bruce. *Como chegar ao sim: a negociação de acordos sem concessões*. Rio de Janeiro: Sextante, 2018.

Por outro lado, a outra parte, que assume uma postura de negociador gentil, tende a evitar o conflito e nesse sentido faz concessões para atingir um acordo.

Os autores então colocam que ao assumir essas posturas e decidirem por uma negociação de posições muitas vezes deixam os negociadores insatisfeitos, desgastados ou indispostos, quando não com as três impressões ao mesmo tempo. Além disso, colocam os autores, negociar posições gera resultados insensatos, não é eficiente, põe em risco o relacionamento. Situação muito pior, indicam, quando há muitas partes envolvidas na negociação (algo muito comum no campo ambiental), vez que, por exemplo, negociações de posições levam à formação de coalizões cujos interesses em comum são, muitas vezes, mais simbólicos que concretos, ou com dificuldade de se achar uma posição comum e quando encontrada difícil de ser mudada. Por fim, em resumo, ser gentil demais tende a chegar em um acordo ruim e insensato, se colocando muitas vezes em uma situação vulnerável demais.

6. DAS PRÁTICAS DE COMUNICAÇÃO E DE NEGOCIAÇÃO INTEGRATIVA

Buscando uma transformação de postura, saindo daquela puramente individualista e adversarial, pensando na maximização de resultado próprio somente, que tem sido fundamento para os cenários descritos acima de conflito e impacto ambiental negativo, abaixo serão elencadas algumas práticas de comunicação e de negociação integrativa, que levam a não só muitas vezes construção de consenso, mas também maximização de ganhos mútuos das partes e por consequência, se não quando o resultado contrário era premeditado e intencional, um ganho ao meio ambiente.

Fisher, Ury e Patton (2018) propõem nessa linha um formato de negociação integrativa que chamam de “negociação baseada em princípios” ou “negociação dos méritos”, desenvolvida no Projeto de Negociação de Harvard (*Harvard Negotiation Project*), que de modo geral se reduz em quatro pontos básicos.

Primeiro, *separe as pessoas do problema*. Partindo da premissa de que temos emoções, com pontos de vistas distintos dissociar o problema principal (de mérito) do problema humano (ou de nível pessoal). A perspectiva da tratativa do problema entre as partes então agora é em conjunta, elas trabalham lado a lado atacando o problema, não um ao outro.

O segundo ponto trata de uma visão mais profunda do que está por trás do conflito. Qual o real interesse da parte, para além do que ela está manifestando? É uma pergunta a se fazer ao outro e a si mesmo. Assim denomina-se o segundo ponto como *concentre-se no interesse, não nas posições*.

O terceiro seria a sugestão de que cada parte *crie opções com possibilidade de ganhos mútuos*. Uma mudança de paradigma das partes para pensar na perspectiva de todos os envolvidos e pensando em como aumentar o bolo antes de repartir ele. Pensar em alternativas criativas em que a solução do conflito possa gerar um valor mútuo. O chamado “ganha-ganha”.

O último e quarto ponto básico é o seguinte: *insista em usar critérios objetivos*. Esse é o antídoto para a barganha simples, a armadilha para o jogo de posições. Não há por que pleitear algo sem motivo e esse motivo deve parar de pé. Isso confere legitimidade à negociação e aos pedidos. (FISHER; URY; PATTON, 2018, p. 33-34).

Nas palavras dos autores:

Resumindo, em contraste com a negociação de posições, o método da negociação baseada em princípios – que se concentra em interesses básicos, busca opções satisfatórias para todas as partes e adota critérios justos – costuma gerar acordos *sensatos*. O método permite que você alcance um consenso gradual sobre uma decisão conjunta *de forma eficiente*, sem todos os custos tradicionais que surgem quando nos apegamos a determinadas posições e abrimos mão delas depois. Ao separar as pessoas do problema, você pode lidar de forma direta e empática com o outro negociador como ser humano, possibilitando um resultado *amistoso*. (FISHER; URY; PATTON, 2018, p. 35).

Quando saímos desse olhar individualista e egóico sobre nosso ganho, colocamos atenção também na outra parte. Nos separamos do problema e nos focamos nos interesses do conflito, buscando construir valor mútuo. Uma das práticas mais efetivas de fazer esse movimento é realizando a chamada escuta ativa.

Escutar de forma ativa significa escutar de verdade o outro lado. Escutar sem cair nas armadilhas da própria mente que poderia estar escutando ao outro e falando ao mesmo tempo. Falando sobre a resposta que poderia ser dada, falando sobre como poderia achar um ponto franco no argumento do outro, falando sobre os questionamentos ao próprio argumento. Dessa forma, a capacidade de compreender os pontos da realidade da outra pessoa, compreender qual é o real interesse dela na situação, suas necessidades e assim possivelmente construir uma solução de forma mais efetiva e muitas vezes criativa de modo a construir ganhos mútuos.

Somente com uma escuta ativa é possível ter uma boa compreensão do conflito e construir devidamente o caminho de solução deste.

No livro *Conversas Difíceis* os autores Douglas Stone e Sheila¹³ descrevem que há uma estrutura adjacente de conversas, inclusive nas difíceis. Dividem essa estrutura em três tipos de diálogos: *diálogo do “o que aconteceu?”*, *diálogo dos sentimentos* e *diálogo da identidade*.

Na maioria das vezes, indicam, ficamos presos na primeira questão do “o que aconteceu?”. E de modo geral temos posturas pouco construtivas aos três tipos de diálogos. Consideramos saber tudo de que precisamos para compreender e explicar os fatos, ao invés de tentarmos descobrir que informações o outro tem e nós não. Tentamos esconder os nossos sentimentos ou deixamos as coisas à deriva de tal modo que nos arrependemos mais tarde, ao invés de trabalharmos para administrá-los de forma construtiva. Continuamos com a conversa como se ela não nos dissesse respeito - e nunca enfrentamos de fato o que nos deixa ansiosos, ao invés de investigarmos as questões de identidade que podem estar ameaçadas. Assim, os autores propõem no livro formas de lidarmos melhor com esses diálogos.

Em relação ao diálogo do “o que aconteceu?” por exemplo comete-se comumente o erro em relação a leitura da intenção da outra parte. Presumimos que sabemos as intenções dos outros quando, na maioria das vezes, não sabemos. Quanto ao diálogo da identidade envolve quem somos e como nos vemos, em uma perspectiva de olhar para o nosso mundo interior.

Esses três diálogos trabalhados com esses vieses negativos é o tipo de interação que muito se vê em discussões ambientais no ambiente do poder legislativo por exemplo. De um lado um grupo de parlamentares e sociedade civil que busca a proteção ao meio ambiente e pode-se classificar como ambientalistas. De outro lado o que se pode chamar daqueles que são ruralistas, que defendem o agronegócio e muitas vezes entram em conflito com ambientalistas.

Entender essas dinâmicas de desafios da comunicação pode ser muito útil e prospectivo para construção de um diálogo mais saudável quando da discussão de um projeto de lei. Seja em uma comissão que o projeto passará, seja em uma audiência pública.

Pode-se dizer que há uma barreira invisível sobre pessoas ligadas ao agronegócio e ambientalistas, e uma parte dos elementos que sustentam essa barreira estão ligados à falta de compreensão de aspectos desses diálogos dos sentimentos e diálogos de identidade.

Ambientalistas, quando levam suas pautas (sem julgamento sobre a legitimidade dessas ou não), muitas vezes desconsideram a própria conexão com a natureza daquele que está no lado dos ruralistas. Desconsidera os cuidados que essa pessoa ruralista entende que toma com o meio ambiente e então parece uma afronta a esse entendimento dele quando há a afirmação de que eles não se importam com o meio ambiente. Ou quando um grupo de ambientalistas ataca uma pessoa

¹³ STONE, Douglas; HEEN, Sheila; PATTON, Bruce. *Conversas difíceis: como discutir o que é mais importante*. Tradução de Bruno Fiuza e Roberta Clapp. Rio de Janeiro: Sextante, 2021.

do agronegócio e desconsideram a realidade de que essa pessoa cumpre muitas tarefas duras no seu labor, batalham muito para levar sustento para seu lar. Então, essa pessoa do agronegócio se vê sendo chamada de criminoso e de pessoa que não tem amor pela natureza e a capacidade de escuta e diálogo se afasta de tal forma que a possibilidade de resolução do conflito se perde cada vez mais.

O ponto levantado aqui é compreender de forma pragmática que ataques como os indicados podem gerar no outro lado um sistema de defesa que inibe a capacidade de escuta de todos os envolvidos, a capacidade de se transitar pelos critérios objetivos do diálogo, se tornando cada vez mais difícil a construção de soluções, muito menos de ganhos mútuos.

Uma ferramenta muito útil para atuar com essa postura, separando as pessoas do problema, buscando a construção de ganhos mútuos, com consciência dos diálogos, de uma interação inteligente com o campo dos sentimentos, é, sem atacar a pessoa, explorar a situação com perguntas abertas e um interesse legítimo de compreender a situação de “o que aconteceu?”. Aprofundar na questão, buscando entender os interesses da/as outra/as parte/es por trás das posições colocadas.

Perguntas abertas são aquelas que convidam a outra parte a responder de forma elaborada, sem dar uma resposta fechada (de “sim” ou “não” por exemplo).

Se uma parte pergunta para uma pessoa se ela quer algo, ela pode me responder somente com “sim” ou “não”. Essa pergunta então seria uma “pergunta fechada”. Mas se uma parte diz: “Estou entendendo que você quer cortar 100 árvores dessa área. Poderia me indicar quais ganhos você acredita que teria cortando essas árvores?”, essa pergunta seria uma “pergunta aberta” e que me daria elementos para compreender os interesses (e até a posição) daquela parte.

Como exemplo de uma situação de escuta ativa, de cooperação e de exploração do “o que aconteceu?” (com perguntas abertas), será descrita a seguinte situação vivida por uma advogada em um processo de *due diligence*.

Esse trabalho de *due diligence* estava sendo realizado por uma equipe jurídica e técnico-ambiental sobre um processo de aquisição de um empreendimento que haveria impacto em uma comunidade quilombola, esta comunidade precisaria de estudos específicos e por profissionais especializados para regularização do processo de licenciamento.

Haviam dados de ações judiciais movidas por membros da comunidade quilombola questionando a regularidade do processo de licenciamento, justamente porque o devido estudo de componente quilombola não havia sido realizado no prazo devido. Isso poderia significar uma paralisação do processo de licenciamento.

O jurídico interno da empresa que seria adquirida havia sugerido contestar “ferozmente” em uma postura belicosa as ações propostas. No entanto, a advogada a frente do processo de *due*

diligence teve a postura integrativa, colaborativa e recomendou diferente. Recomendou que se estreitassem os laços, que conversassem com a comunidade quilombola e se dirigissem posteriormente ao órgão regulador ambiental e indicassem um prazo e um cronograma construído com a comunidade para elaboração dos estudos e do relatório, indicando que teriam rodas de conversas, oficinas, com facilitadores eventualmente para construção de um trabalho em conjunto com a comunidade. Essa postura pode, dentre tantos ganhos, evitar um litígio judicial desgastante, evitar um prejuízo reputacional para a empresa, além de salvaguardar direitos da comunidade e ser elemento positivo para o processo relacional da empresa com a comunidade.

Os autores Deepak Malhotra e Max H. Bazerman, professores da *Harvard Business School*, no livro *O Gênio da Negociação*¹⁴ exploram o conceito de BATNA (*Best Alternative to a Negotiated Agreement*) – em português, a Melhor Alternativa a um Acordo Negociado. O seu BATNA se traduz na alternativa que teria com o melhor cenário destinto das opções de acordo negociado. Por exemplo: imagine que você quer comprar um terreno. Há a opção do terreno “X” em uma área e você está negociando esse terreno com o vendedor, que por ora está pedindo R\$ 50.000,00 pelo terreno. Em outra área há o terreno “Y” que tem menos potencial de plantio, mas o valor está em R\$ 40.000,00. Você coloca como seu BATNA então o terreno “Y”. E R\$ 40.000,00 é seu valor de reserva. Quer dizer, você precisa descobrir qual o valor mínimo que o vendedor aceitaria pelo terreno “X”. Suponha que esse valor seja R\$ 45.000,00 (valor de reserva do vendedor). Entre R\$ 40.000,00 e R\$ 45.000,00 há uma zona de possível acordo (ZOPA).

Todos esses conceitos de negociação trazidas por Malhotra e Bazerman podem ser utilizados tanto em uma negociação distributiva quanto em uma negociação integrativa. São técnicas de negociação que foram teorizadas por estudiosos. Pensar na sua melhor alternativa ao acordo negociado (BATNA) e no da outra parte pode ser utilizado para tanto obter mais valor para si em detrimento do outro, quanto para buscar formas de construir valor mútuo. Essa informação pode ser tanto utilizada para reter informação, não cooperar, fazer jogo duro, quanto para compartilhá-la demonstrando cooperação e construir uma dinâmica de negociação integrativa. Compreender o BATNA da outra parte, com o uso de escuta ativa e perguntas abertas (e exploratórias) pode construir um elemento de comum acordo entre as partes e mitigar, prevenir ou resolver um conflito.

Vamos considerar o exemplo do empreendimento e da comunidade quilombola para compreender a aplicação do conceito de BATNA e ZOPA.

¹⁴ MALHOTRA, Deepak; BAZERMAN, Max H. *O gênio da negociação: as melhores estratégias para superar os obstáculos e alcançar excelentes resultados*. Tradução de Natalie Gerhardt. Rio de Janeiro: Rocco, 2007.

Considere que a empresa empreendedora é uma empresa do agronegócio que pretende ampliar sua área de cultivo com uso de irrigação intensiva. A área está próxima a um território reconhecido como comunidade quilombola, que depende do rio local em especial para pesca e abastecimento. A obra exige licenciamento ambiental. Há forte resistência da comunidade, que teme a redução da vazão do rio e a contaminação. Então, as partes envolvidas são: empresa rural (empreendedor), comunidade quilombola, órgão ambiental licenciador e Ministério Público Estadual.

A equipe que elaborava o trabalho de *due diligence* para o empreendimento elaborou uma proposta em que as partes construam juntas um plano de viabilidade socioambiental, com participação ativa da comunidade e análise de impacto ambiental e cultural.

O BATNA da empresa seria judicializar o caso e tentar obter licença sem consentimento da comunidade, tendo um custo de tempo e financeiro, desgaste reputacional, com risco de perder a ação. O BATNA da Comunidade Quilombola seria protestar e acionar o Ministério Público, mas correr o risco de que a obra avance por liminar ou pressão política.

Como postura de cooperação as partes podem construir opções em um processo de diálogo como: redesenho do projeto com limites técnicos de captação de água; monitoramento hídrico com participação comunitária; apoio técnico da empresa para reflorestar áreas de APP degradadas no entorno do território tradicional; garantia de não contaminação com práticas agrícolas sustentáveis.

Dessa forma, ambas as partes têm ganhos mútuos. A empresa consegue a licença com responsabilidade socioambiental e a comunidade tem garantido seu modo de vida e ainda recebe benefícios diretos.

Vamos considerar um outro exemplo em que a postura negocial (da negociação integrativa), com práticas de comunicação cooperativa podem ser úteis para o avanço de pequenos ganhos mútuos em uma situação de conflito ambiental. Neste caso aproveitando da presente de uma pessoa mediadora. Um terceiro neutro. Considere um conflito judicial envolvendo uma empresa de mineração e uma comunidade tradicional. Esta empresa de mineração foi demandada judicialmente por impactos socioambientais causados por sua atividade, incluindo: assoreamento de cursos d'água, redução de áreas de extrativismo tradicional, ameaça a espécies nativas, ruídos e trepidações por trânsito de veículos pesados afetando moradias locais.

Uma ação foi proposta então pelo Ministério Público Estadual, com participação de entidades da sociedade civil e lideranças comunitárias. O caso corre na Justiça há 4 anos, e a negociação do mérito principal (manutenção ou suspensão da licença) está travada.

Durante uma audiência judicial, com participação de mediadores, as partes concordaram em iniciar uma negociação pontual sobre a rota usada para transporte do minério, que passava diariamente por dentro de uma vila rural, gerando poeira, risco de atropelamento de crianças, barulho constante.

A negociação correu com um pouco de escalada de conflito, havendo momentos de tensionamento e falas duras, com críticas e carga emotiva por parte da liderança da comunidade. Havia muita raiva e tristeza por parte da comunidade, diante dos impactos da atividade da mineradora e nesse caso em específico pelo trânsito de veículos pesados.

Foi preciso assim repetidamente validar os sentimentos, com uma postura de escuta ativa. Validar os sentimentos é uma prática de utilizar palavras para demonstrar que escutou a indignação trazida pela outra parte e que por exemplo pode ser demonstrado que há tristeza e raiva com a situação. Há um risco de imprecisão quando nomear os sentimentos, mas quando levado de uma forma honesta e cuidadosa pode-se contar com a correção da outra parte, ou até pela confirmação, o que costuma gerar um distensionamento da conversa, tendo em vista que a parte com o sentimento se sente entendida e pode liberar o sentimento. Dessa forma a conversa tem mais chance de caminhar para uma solução e retomar os critérios objetivos discutidos.

Por vezes outra ferramenta que pode ser utilizada é a paráfrase. Nesse caso, em uma fala de uma parte que carregue adjetivos negativos e que possa ser traduzida de uma forma mais neutra, reduzindo a tensão, buscando o interesse por trás de uma posição (por vezes contrária a um andamento resolutivo da negociação) e trazer a conversa para um ponto objetivo e sem agressividade. Podem ser usados sinônimos, resumir ideias principais e reorganizar o conteúdo para torná-lo mais claro. Por exemplo, se uma liderança diz: “você não tem nenhum respeito pela nossa comunidade, seus motoristas querem matar nossas crianças.”. A pessoa representante da empresa pode reconstruir essa frase, buscando um encaminhamento sob uma ótica positiva, dizendo: “com a fala do sr. podemos entender que o sr. está preocupado com a segurança das crianças da comunidade, correto? Podemos pensar em soluções sobre esse ponto se for isso mesmo.”.

Como resultado dessa interação entre as partes, com regras para a conversa, por exemplo de uma respeitar o tempo de fala da outra, com uma agenda e tempo determinada, com o uso das ferramentas de comunicação prospectiva e de negociação foi possível romper uma escalada de conflito e construir encaminhamentos resolutivos. A empresa se comprometeu a mudar a rota dos caminhões para uma estrada mais afastada, com apoio do município para readequar o trajeto. Foi incluído um compromisso de reabilitação da estrada alternativa com custos compartilhados entre empresa e prefeitura. A comunidade participará do monitoramento do tráfego e dos impactos locais, através de um comitê comunitário.

Além de resolver a questão imediata de segurança local e melhora da qualidade de vida, foi possível construir um espaço de confiança entre as partes, abrindo possibilidades para novas rodadas de diálogo. Tempo e recursos do Judiciário foram poupados em paralelo.

Acima então foram elencadas teorias de negociação, como a negociação baseada em princípios da escola de Harvard, levando a mudanças de paradigmas ao separar-se do problema, vendo a situação “de fora”, compreendendo os elementos ligados a sentimentos em uma situação de desgaste entre partes em um conflito e assim compreendendo melhores formas de lidar com a situação, buscando uma construção de ganhos mútuos, com critérios objetivos, utilizando de práticas de comunicação como escuta ativa, validação de sentimentos, buscando os interesses e necessidades das partes, assim tendo uma possibilidade grande de ter resultados satisfatórios para todas as partes, e acima de tudo com maior possibilidade de sustentabilidade da resolução, vez que foi construído em conjunto pelas partes.

No entanto, frisa-se que essas práticas podem ser utilizadas em diversos contextos e diversos momentos, seja em prevenção, mitigação ou resolução de um conflito. Construindo acordos paralelos, pequenas soluções que contribuam para o relacionamento e para o contexto do conflito.

7. AS FORMAS DE RESOLUÇÃO DE CONFLITO

A despeito deste artigo construir uma narrativa sob as qualidades da utilização de práticas de comunicação, de vestir posturas colaborativas com técnicas específicas, sendo essas práticas, técnicas, posturas podendo ser utilizadas em diversos contextos de conflitos ambientais, seja em um ambiente judicial, administrativo ou extrajudicial, a seguir serão indicados resultados práticos de negociação e consenso em conflitos ambientais que chegam a uma resolução do conflito como um todo por meio de acordo.

Há a resolução de um conflito por heterocomposição, ou seja, quando há a intervenção de um terceiro imparcial que decide o conflito no lugar das partes. Duas formas são as principais nesse formato, a jurisdição (quando um juiz decide) e arbitragem (quando o árbitro decide).

Quando as partes decidem sobre a resolução do conflito há o que a doutrina chama de autocomposição do conflito. As partes podem decidir entre elas somente (um processo de negociação) ou com a ajuda de um terceiro imparcial que auxilia no caminho da tomada de decisão pelas partes (como na conciliação ou mediação).

Então na área de conflitos ambientais há uma série de exemplos de resolução de conflitos através de formas por autocomposição.

A forma que mais tem sido aplicada no Brasil é na construção de Termo de Ajustamento de Conduta com negociação entre Ministério Público e parte. Há também a mediação ambiental, que ainda tem pouca aplicação no Brasil. E outros como acordo de não persecução penal em casos de crimes ambientais, o Termo de Compromisso da LINDB.

Importante nesse momento indicar que, em se tratando de temas ambientais, sendo direito difuso e coletivo e com todas suas singularidades há o que o professor Rafael Martins coloca como “limites do inegociável”. Em resumo há os chamados limites materiais e os limites formais (ou procedimentais). (MOREIRA, 2021, p. 214-300)

Os limites materiais em suma seriam aqueles relacionados: ao cumprimento de determinações constitucionais e legais; a indisponibilidade do núcleo essencial dos direitos fundamentais; as externalidades do conflito ambiental; a prevenção e precaução para questões urgentes; e aos interesses das gerações presentes, futuras e do ambiente não humano.

Quanto aos limites formais ou procedimentais, seriam relacionados: a participação e representação adequada; a isonomia e equilíbrio de poderes; a imparcialidade do mediador e conciliador e impessoalidade do negociador público; e transparência.

Importante destacar também as vantagens e benefícios obtidos com a resolução de conflito ambiental por meio de método de autocomposição pelas partes.

Uma vantagem evidente é a celeridade. São meios que têm caracteres de flexibilidade e adaptabilidade do procedimento. Como demonstrado acima o sistema judiciário e administrativo (como do IBAMA) estão sobrecarregados e assim tais procedimentos de contenda demoram a ter solução. A celeridade, quando resolvido um conflito por meio de acordo, desafoga o Judiciário e órgãos ambientais. Nesse mesmo sentido, há uma economia de tempo e recursos financeiros das próprias partes.

Quando a solução é produzida em conjunto pelas partes, quando respeitadas regras de isonomia e de transparência, os resultados tendem a ser considerados justos pelas partes e, como estes foram construídos por elas mesmas, tende a ter a sustentabilidade enquanto durabilidade da decisão, já que há um senso de pertencimento e compromisso. Portanto, ao focar nos interesses reais das partes, em vez de apenas nas posições, os acordos tendem a ser mais bem aceitos, implementados e respeitados ao longo do tempo. No caso ambiental, isso significa maior efetividade na proteção ao meio ambiente.

Sendo a solução construída com flexibilidade e diálogo, há uma possibilidade de que seja uma solução criativa e inovadora. Igualmente, sendo um processo de diálogo, escuta ativa e empatia, há um fortalecimento da confiança entre as partes e manutenção do relacionamento, o

que pode ser muito positivo em situações em que haja uma continuidade do relacionamento entre as partes para além da situação do conflito em si.

8. CONCLUSÃO

Foi construída então uma resumida linha do tempo traçando paralelos entre a história da humanidade, refletindo no impacto ambiental causado por ela e a interação desse contexto com os conflitos ambientais. Impacto do homem evidente e como a postura adversarial contribui para o *status quo* de conflitos e impacto negativo no meio ambiente.

A negociação distributiva, sendo reflexo de uma postura individualista, baseada na escassez, contribuindo e mantendo uma estrutura tradicional de resolução de conflitos sob o socorro da heterocomposição de conflitos.

Assim, foram apresentadas teorias e práticas negociais (da negociação integrativa), de práticas de comunicação colaborativa que podem ser aplicadas em diversas situações em meio a um conflito ambiental, auxiliando seja na resolução como um todo, seja em parte ou até prevenindo ou mitigando o conflito. Uma forma de gestão do conflito.

São muitas vezes mudanças internas que podemos construir e que neste artigo houve grande interesse em demonstrar formas democráticas e até simples de aplicação. Mudança de ponto de vista sobre as situações e de respostas diante delas.

Por fim, sendo respeitadas as premissas básicas como as normativas postas no sistema legislativo brasileiro, em especial os direitos fundamentais, pode o meio ambiente e a vida humana terem ganhos significativos conforme buscou-se demonstrar nas linhas acima.

Essas práticas de comunicação e relacionamento, como a escuta ativa, a validação de sentimentos, são frequentemente associadas às chamadas *soft skills*, dada sua natureza interpessoal. No entanto, considerando o desenvolvimento teórico das últimas décadas nos campos da negociação, mediação e resolução de conflitos, é possível tratá-las também como *hard skills*, na medida em que podem ser ensinadas, aplicadas com método e desenvolvidas em formações técnicas e acadêmicas, inclusive em cursos de pós-graduação.

Nesse sentido, recomenda-se que a pessoa operadora do direito busque na atualidade se instrumentar com essas ferramentas e práticas, através de estudos e formações.

Pode-se associar que tais práticas colaborativas, por meio de negociação e comunicação, estão em consonância com o princípio da prevenção e precaução tão estruturais para o direito ambiental e fundamentais para a preservação do meio ambiente. Quando faz uma gestão adequada

do conflito, inclusive prevenindo ou mitigando a disputa, há uma possibilidade grande de ganho para o meio ambiente.

É evidente que devem ainda haver decisões por terceiros julgadores, nos moldes da resolução heterocompositiva do conflito, com a judicialização deste para promover a proteção ambiental. Por vezes não há como se fugir de uma decisão técnica que nenhum diálogo por mais elaborado que seja possa garantir a proteção ambiental adequada. Por vezes precisa-se da produção de jurisprudência.

O conflito por si só não é um problema. Toda democracia saudável é construída por conflitos. Faz parte da dialética humana, da diversidade e das divergências naturais pelas diversas culturas, opiniões e pontos de vistas. Como lidamos com ele é uma questão que podemos aprimorar continuamente.

O que buscou-se demonstrar é que em diversas lacunas nos diálogos entre partes, a inexistência de diálogos ou diálogos elaborados com falhas, um prejuízo sobre a gestão do conflito é causado com um prolongamento deste ou má resolução. E a adequada formação do operador do direito, com as ferramentas e práticas indicadas tem um potencial de construir caminhos menos custosos na gestão de conflitos ambientais e resoluções desses conflitos mais bem elaboradas.

REFERÊNCIAS

BRASIL. *Código de Processo Civil*. Lei nº 13.105, de 16 de março de 2015. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/lei/l13105.htm. Acesso em: 25 maio 2025.

COMISSÃO PASTORAL DA TERRA. *Conflitos no Campo Brasil 2023*. Goiânia: Comissão Pastoral da Terra, 2024. Disponível em: <https://cptnacional.org.br/2023/04/14/conflitos-no-campo-brasil-2023/>. Acesso em: 25 maio 2025.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. *Meta pela proteção do meio ambiente impulsionou ao menos 86 mil processos judiciais em 2024*. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/meta-pela-protecao-do-meio-ambiente-impulsionou-ao-menos-86-mil-processos-judiciais-em-2024/#:~:text=Judiciário%20e%20o%20meio%20ambiente,a%20fauna%20e%20a%20flora>. Acesso em: 25 maio 2025.

FISHER, Roger; URY, William; PATTON, Bruce. *Como chegar ao sim: a negociação de acordos sem concessões*. Rio de Janeiro: Sextante, 2018.

GOLDMAN, Liz; WEISSE, Mikaela. *Entendendo a atualização de dados do Global Forest Watch 2021*. Global Forest Watch, 28 abr. 2022. Disponível em: <https://www.globalforestwatch.org/blog/pt/data-and-tools/entendendo-a-atualizacao-de-dados-do-global-forest-watch-2021/>. Acesso em: 25 maio 2025.

INSTITUTO BRASILEIRO DO MEIO AMBIENTE E DOS RECURSOS NATURAIS RENOVÁVEIS (IBAMA). *Estatísticas de autuações e infrações ambientais: 2019–2024*. Disponível em: <https://dadosabertos.ibama.gov.br/>. Acesso em: 25 maio 2025.

MALHOTRA, Deepak; BAZERMAN, Max H. *O gênio da negociação: as melhores estratégias para superar os obstáculos e alcançar excelentes resultados*. Tradução de Natalie Gerhardt. Rio de Janeiro: Rocco, 2007.

MOREIRA, Rafael Martins Costa. *Acordos ambientais e os limites do inegociável*. Londrina: Editora Thoth, 2021.

ROCKSTRÖM, J. et al. A safe operating space for humanity. *Nature*, v. 461, p. 472–475, 2009. Disponível em: <https://www.stockholmresilience.org/download/18.8615c78125078c8d3380002197/1459560331662/ES-2009-3180.pdf>. Acesso em: 25 maio 2025.

ROCKSTRÖM, J. et al. Earth beyond six of nine planetary boundaries. *Science Advances*, v. 9, n. 37, eadh2458, 2023. Disponível em: <https://www.science.org/doi/10.1126/sciadv.adh2458>. Acesso em: 25 maio 2025.

STONE, Douglas; HEEN, Sheila; PATTON, Bruce. *Conversas difíceis: como discutir o que é mais importante*. Tradução de Bruno Fiuza e Roberta Clapp. Rio de Janeiro: Sextante, 2021.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO. *Acórdão nº 2546/2024 - Plenário*. Disponível em: https://pesquisa.apps.tcu.gov.br/documento/acordao-completo/*/KEY:ACORDAO-COMPLETO-2546334/NUMACORDAOINT%20asc/0. Acesso em: 25 maio 2025.

DISPUTE BOARDS E RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL: UM CAMINHO PARA PREVENÇÃO E SOLUÇÃO DE CONFLITOS E SUSTENTABILIDADE EM CONTRATOS COMPLEXOS

Dispute Boards and corporate social responsibility: a path to conflict prevention, resolution, and sustainability in complex contracts

Karim Regina Nascimento Possato¹

Universidade Nove de Julho

Samantha Ribeiro Meyer-Pflug Marques²

Universidade Nove de Julho

DOI: <https://doi.org/10.62140/KPSM323931665>

Sumário: 1. Introdução; 2. ESG e responsabilidade social empresarial no contexto dos contratos complexos; 3. *Dispute boards*: origem, estrutura e função social; 4. *Dispute boards* como ferramentas de responsabilidade social empresarial e governança preventiva; 5. Proposta legislativa para fortalecimento da função social dos *dispute boards*; 6. Conclusão.

Resumo: Este estudo examina a relação entre *Dispute Boards* (DBs) e a responsabilidade social corporativa, destacando sua contribuição para a implementação dos princípios ESG (*Environmental, Social and Governance*) e para o fortalecimento da governança preventiva e da ética nas relações contratuais. Analisa-se como os DBs podem funcionar como instrumentos de equilíbrio entre eficiência empresarial e compromisso social, especialmente em contratos complexos de alto valor, que envolvem múltiplas partes e execução diferida. Esses contratos enfrentam riscos significativos ao longo de sua execução e, caso tais riscos se concretizem, os efeitos podem ultrapassar a esfera dos contratantes, atingindo terceiros e o interesse público, com prejuízos sociais e econômicos expressivos. Exemplos comuns incluem a paralisação de obras de infraestrutura, que pode resultar em perda de empregos, interrupção de cadeias produtivas e impactos negativos sobre comunidades locais. Nesse contexto, os DBs se consolidam como mecanismos eficazes para assegurar a continuidade de projetos, promover o diálogo entre as partes, reduzir a litigiosidade e preservar relações estratégicas com *stakeholders*. A pesquisa, fundamentada no método dialético e baseada em fontes bibliográficas e documentais, demonstra que os DBs vão além da dimensão técnica da resolução de disputas, posicionando-se como ferramentas estratégicas de sustentabilidade empresarial e de responsabilidade social. Ao favorecer a prevenção de conflitos e a cooperação entre as partes, os

¹ Doutora e mestra em Direito pela Universidade Nove de Julho (UNINOVE). Advogada e professora. E-mail: krm.possato@gmail.com. Link ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5642-3609>.

² Pós-doutora pela UNIFOR. Doutora e mestra em direito pela PUC-SP. Professora do Programa de mestrado e doutorado da Uninove e presidente da Academia Internacional de Direito e Economia (AIDE). E-mail: samanthameyer@uol.com.br. Link ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6941-3573>.

DBs reforçam valores éticos e de transparência, ao mesmo tempo em que contribuem para a competitividade em mercados cada vez mais orientados por critérios ESG. Conclui-se pela necessidade de um marco regulatório específico que discipline e fortaleça sua aplicação, conferindo maior segurança jurídica e ampliando seu impacto positivo.

Palavras-chave: *dispute boards*; ESG; responsabilidade social; governança preventiva; resolução de conflitos.

Abstract: This study examines the relationship between *Dispute Boards* (DBs) and corporate social responsibility, highlighting their contribution to the implementation of *ESG* (*Environmental, Social, and Governance*) principles and to the strengthening of preventive governance and ethics in contractual relations. It analyzes how DBs can function as instruments of balance between business efficiency and social commitment, especially in high-value complex contracts involving multiple parties and deferred performance. These contracts face significant risks throughout their execution and, if such risks materialize, the effects may go beyond the contracting parties, affecting third parties and the public interest, with substantial social and economic losses. Common examples include the suspension of infrastructure projects, which may result in job losses, disruption of supply chains, and negative impacts on local communities. In this context, DBs are consolidated as effective mechanisms to ensure project continuity, foster dialogue between parties, reduce litigation, and preserve strategic relationships with stakeholders. The research, based on the dialectical method and supported by bibliographical and documentary sources, demonstrates that DBs go beyond the technical dimension of dispute resolution, positioning themselves as strategic tools for corporate sustainability and social responsibility. By fostering conflict prevention and cooperation among parties, DBs reinforce ethical values and transparency, while contributing to competitiveness in markets increasingly guided by *ESG* criteria. The study concludes with the need for a specific regulatory framework to regulate and strengthen their application, providing greater legal certainty and enhancing their positive impact.

Keywords: *dispute boards*; *ESG*; social responsibility; preventive governance; dispute resolution.

1. INTRODUÇÃO

A incorporação dos princípios ambientais, sociais e de governança (ESG - *Environmental, Social and Governance*) nas estratégias corporativas tem se consolidado como um imperativo para empresas que buscam sustentabilidade, transparência e credibilidade no cenário global. Esse movimento não se restringe à adoção de práticas ambientais responsáveis, mas abrange a promoção de um ambiente negocial ético, inclusivo e socialmente responsável. No contexto brasileiro, marcado por grandes obras de infraestrutura e contratos complexos, a dimensão social do ESG assume relevância singular, uma vez que a interrupção ou paralisação desses projetos pode acarretar impactos severos sobre comunidades locais, cadeias produtivas e, em última instância, sobre a função social da atividade econômica.

A responsabilidade social empresarial, nesse sentido, não se limita a programas assistenciais ou ações filantrópicas, mas deve estar integrada aos mecanismos internos de governança e gestão de riscos. A prevenção de conflitos surge como uma dessas estratégias estruturantes, pois disputas contratuais prolongadas frequentemente resultam prejuízos expressivos, como aumento de custos, atrasos significativos, demissões em massa e efeitos adversos sobre populações diretamente afetadas. É nesse contexto que os *Dispute Boards* se destacam com instrumentos inovadores, capazes de assegurar a continuidade de empreendimentos e reduzir a litigiosidade, promovendo um diálogo constante entre as partes e soluções céleres para impasses que poderiam comprometer a execução contratual.

Diferentemente de mecanismos tradicionais de resolução de disputas, como a arbitragem ou a mediação, os *Dispute Boards* são constituídos, em sua essência, de forma preventiva e permanente, acompanhando o contrato desde o seu início e atuando para evitar a escalada de divergências. Tal característica os posiciona como ferramentas de governança preventiva, intimamente relacionadas aos pilares do ESG, especialmente no âmbito da responsabilidade social. Ao reduzir os riscos de paralisação de obras, por exemplo, os *Dispute Boards* contribuem para a preservação de empregos, para a continuidade da cadeia de fornecimento e para a manutenção de serviços essenciais à coletividade, garantindo, assim, impactos sociais e econômicos positivos, o que é fundamental para o desenvolvimento do país. Buscar-se-á demonstrar se, ao inserir os DBs na matriz de governança, as organizações não apenas atendem a padrões regulatórios e contratuais, mas também incorporam valores éticos e de transparência que fortalecem sua imagem e asseguram sua competitividade em um mercado global cada vez mais orientado por critérios ESG.

Por fim, insere-se neste debate proposta legislativa que visa estabelecer um marco regulatório específico para os *Dispute Boards* no Brasil. A iniciativa propõe disciplinar sua constituição, funcionamento e força vinculante das decisões, conferindo segurança jurídica, fortalecendo a prevenção de conflitos e alinhando o país às práticas internacionais. Tal regulamentação não apenas ampliaria a eficácia desse mecanismo em contratos de alta complexidade, como também consolidaria seu papel como instrumento de responsabilidade social estratégica no ambiente empresarial contemporâneo.

2. ESG E RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL NO CONTEXTO DOS CONTRATOS COMPLEXOS

ESG é um conjunto de métricas utilizadas para mensurar o impacto ambiental e social de uma organização, bem como a qualidade de sua governança, desempenhando papel cada vez mais relevante na tomada de decisões de investimento. Embora o termo tenha sido cunhado em 2004 pelo Pacto Global das Nações Unidas, suas raízes remontam ao movimento de investimento socialmente responsável (ISR) das décadas de 1970 e 1980, que buscava alinhar portfólios de investimento a valores éticos, como direitos humanos e responsabilidade social³. Ao longo dos anos, o conceito evoluiu e passou a integrar estratégias de investimento tradicionais, especialmente a partir da década de 1990, com iniciativas como a criação da *Global Reporting Initiative* (GRI) e a difusão do triplo

³ Disponível em: https://www.ibm.com/think/topics/environmental-social-and-governance-history?utm_source=chatgpt.com. Acesso em: 11 ago. 2025.

resultado (*triple bottom line*), que propõe que empresas devem operar maximizando benefícios para as pessoas, o planeta e o lucro.⁴

No ano 2000, a Cúpula do Milênio da Organização das Nações Unidas (ONU) estabeleceu princípios sobre direitos humanos, meio ambiente e combate à corrupção, originando os Objetivos de Desenvolvimento do Milênio (ODM BRASIL)⁵ derivados da Declaração do Milênio que, em 2015, foram substituídos pelos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS BRASIL)⁶ conjuntos de objetivos e metas específicas, sendo núcleo central da Agenda 2030 da ONU, documento estratégico e abrangente que organiza e orienta a execução desses objetivos:

Os 17 Objetivos são integrados e indivisíveis, e mesclam, de forma equilibrada, as três dimensões do desenvolvimento sustentável: a econômica, a social e a ambiental. São como uma lista de tarefas a serem cumpridas pelos governos, a sociedade civil, o setor privado e todos cidadãos na jornada coletiva para um 2030 sustentável. Nos próximos anos de implementação da Agenda 2030, os ODS e suas metas irão estimular e apoiar ações em áreas de importância crucial para a humanidade: Pessoas, Planeta, Prosperidade, Paz e Parcerias. (PLATAFORMA AGENDA 2030).

Desse modo, com a adoção dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) pela Agenda 2030, o ESG deixou de ser tratado apenas como um conceito qualitativo ou um compromisso genérico e passou a contar parâmetros objetivos de avaliação.

Assim, tanto o ESG quanto os ODS estão voltados para a promoção do desenvolvimento sustentável. No entanto, os ODS configuram-se como compromissos globais que orientam a atuação de uma ampla diversidade de atores, incluindo governos, instituições, sociedade civil e setor privado. Nesse contexto, as empresas, cada vez mais pressionadas a cumprir sua função ou responsabilidade social, incorporam os ODS como referenciais estratégicos para o planejamento e para a implementação de mudanças. Dessa forma, ao adotar práticas alinhadas ao ESG, as organizações não apenas fortalecem sua atuação sustentável no âmbito corporativo, mas também contribuem diretamente para o alcance das metas estabelecidas na Agenda 2030 (RODRIGUES, 2022).

Assim, a integração dos critérios ESG às práticas corporativas constitui um imperativo para empresas que buscam perenidade e legitimidade no cenário global. Esses critérios vão além da sustentabilidade ambiental, envolvendo governança ética e responsabilidade social. Nesse sentido, as empresas, necessariamente, têm que se posicionar de maneira ética e responsável, transcendendo o mero cumprimento da legislação. Implica adotar práticas pautadas na integridade, na transparência e no compromisso com o desenvolvimento sustentável, considerando os impactos das decisões sobre colaboradores, comunidades, meio ambiente e demais *stakeholders*. Envolve a implementação de

⁴ John Elkington, em 1998, formulou o conceito do Triplo Resultado (Triple Bottom Line), também conhecido como os “três Ps”: People, Planeta, Profit, (Pessoas, Planeta e Lucro). Destacando que o lucro se refere a resultados econômicos e geração de valor financeiro, de forma sustentável e responsável, em outras linhas, o objetivo central era incentivar as empresas a operar maximizando benefícios para a sociedade e o meio ambiente, e não apenas para os acionistas. Disponível em: https://www.ibm.com/think/topics/environmental-social-and-governance-history?utm_source=chatgpt.com. Acesso em: 11 ago. 2025.

⁵ Objetivos de Desenvolvimento do Milênio. Disponível em: <http://www.odmbrasil.gov.br/os-objetivos-de-desenvolvimento-do-milenio>. Acesso em: 12 ago. 2025.

⁶ Objetivos de Desenvolvimento Sustentável Brasil (ODS BRASIL). *Indicadores Brasileiros para os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável*. 2015. Disponível em: <https://odsbrasil.gov.br/home/agenda>. Acesso em: 12 ago. 2025.

políticas de governança que previnam conflitos de interesses⁷ e assegurem a prestação de contas, bem como a promoção de condições de trabalho dignas, a inclusão social, além da preservação ambiental.⁸

Nesse contexto, o conceito de empresa eficiente assume uma nova conformação, voltada ao atendimento de questões éticas. De Lucca (2009, p. 333) pontua:

Na busca de eficiência e excelência empresarial, parece não ser mais satisfatória a tradicional alquimia do cálculo custo-benefício com o aumento da produtividade e a ampliação das vendas no mercado. Os critérios de avaliação do sucesso começam a incorporar dimensões que vão além da organização econômica e que dizem respeito à vida social, cultural e à preservação ambiental.

Pode-se dizer que a eficiência não *é só* “fazer as coisas bem, segundo as regras do mercado, mas é “fazer as coisas boas” segundo princípios éticos”. (DE LUCCA, 2009, p. 333).

Nalini (2012, p. 385) sustenta que todas as empresas, independentemente de seu porte ou setor, devem assumir sua responsabilidade social, identificando temas de relevância comunitária e ajustando suas políticas às expectativas dos grupos parceiros; desse modo, uma vez “detectados os temas emergentes, eles exercerão impacto na estratégia empresarial (NALINI, 2012, p. 386). Assim, o autor define responsabilidade social da empresa como:

É o *plus* que a empresa pode oferecer à comunidade, além do legítimo interesse de exercer uma atividade lucrativa. [...]

Aos poucos, desperta a mentalidade empresarial para a realidade de que não basta ser eficiente em seu negócio. O *estado de necessidade* em que se encontra o mundo exige mais de todos. A empresa tem compromissos com o porvir e, se fechar os olhos para ele, poderá colher insucessos que tolham o seu futuro (NALINI, 2012, p. 382).

Vale ressaltar que os resultados da atuação empresarial se amplificam quando analisados à luz dos contratos complexos pactuados. Isso porque seus efeitos, tanto sobre as empresas envolvidas quanto, especialmente, sobre a sociedade, são significativamente maiores, considerando a complexidade e a abrangência de seu escopo. Nas palavras de Forgioni (2003, p. 60), a complexidade do contrato resulta da conjunção de diversos fatores:

i) duração da relação; ii) iteração da contratação; iii) valores das prestações e contraprestações; iv) grau de ingerência de uma parte das prestações devidas pela outra; v) magnitude dos prejuízos decorrentes do eventual insucesso da operação; e vi) quantidade de pessoas envolvidas na execução do contrato. (FORGIONI, 2023, p. 60).

Nesse contexto, a complexidade desses instrumentos não se limita ao conteúdo contratual, mas se projeta na execução, que normalmente exige prazos dilatados, investimentos vultosos,

⁷ Como destaca Possato (2024), “o *Dispute Board* ganha relevância ao considerar essa nova concepção de empresa, consubstanciada na ética e no desenvolvimento da economia de forma globalizada, voltada a acordos prospectivos, negociados e não impostos, concepções que se coadunam com o uso dos DBs” (POSSATO, 2024, p. 185).

⁸ De Lucca (2009, p. 330-331) afirma que a responsabilidade social da empresa deve ser entendida sob dois aspectos: a responsabilidade social interna, voltada ao desenvolvimento humano e profissional dos trabalhadores, com observância das leis e de princípios éticos como isonomia salarial e valorização da diversidade, e a responsabilidade social externa, relacionada aos *stakeholders*, clientes, fornecedores, comunidade e meio ambiente, exigindo práticas responsáveis e sustentáveis que promovam o desenvolvimento social e econômico.

integração de tecnologias, gestão de riscos e contínua adaptação a fatores externos, como variações econômicas, alterações legislativas e eventos imprevistos.⁹ Nessas circunstâncias, qualquer interrupção ou disputa prolongada tem potencial para gerar repercussões negativas em cadeia, afetando desde o cronograma da obra, nos contratos de construção, até a estabilidade econômica e social das regiões impactadas.

Do ponto de vista social, verifica-se que essa dinâmica reforça o conceito de que os contratos complexos extrapolam a esfera estritamente privada, transformando-se em verdadeiros instrumentos de política econômica e social. A responsabilidade pela sua adequada execução, portanto, transcende o cumprimento formal das obrigações contratuais, passando a abranger um compromisso ético e estratégico com a continuidade do projeto e com a mitigação de impactos adversos para trabalhadores, comunidades e para a função social da atividade econômica. É nesse cenário que mecanismos de resolução preventiva, como os *Dispute Boards*, tornam-se vitais para assegurar que a complexidade contratual seja administrada de forma eficiente, preservando não apenas os interesses das partes, mas também os efeitos positivos que o contrato projeta sobre a coletividade, conforme assevera Possato (2024, p. 212):

[...] a ação permanente dos DBs, especialmente em contratos complexos, é uma medida de reorientação e reequilíbrio constante da execução contratual que, assim como a governança corporativa, busca concretizar mecanismos de avaliação, direção e monitoramento para a tomada de decisões e realização por meio da gestão.

Em outras palavras, pode-se dizer que o DB é uma importante ferramenta de governança contratual e, por isso, é medida de concretização da própria função social do contrato, eis que atua na direção do interesse de todos os envolvidos, sejam as empresas contratantes, os *stakeholders*, as demais partes interessadas e a sociedade em geral, especialmente, em contratos de grande valor social agregado, característica típica dos contratos complexos (POSSATO, 2024, p. 212).

Assim, formas preventivas e resolutivas de conflitos contratuais transcendem a mera resolução entre as partes envolvidas e assumem relevância social ao assegurar a continuidade da execução do contrato e preservar impactos positivos para a coletividade. Nesse sentido, a adoção dos *Dispute Boards* como instrumento de prevenção e solução célere de conflitos está diretamente alinhada aos princípios de ética empresarial e de responsabilidade socioambiental. Isso porque, ao possibilitar que disputas complexas sejam solucionadas de forma técnica, imparcial e antecipada, os DBs reduzem riscos reputacionais, evitam longas disputas judiciais e reforçam o compromisso das empresas com padrões elevados de conduta. Esse alinhamento é intrínseco ao conceito de ESG, que exige práticas corporativas sustentáveis, socialmente responsáveis e guiadas por uma governança íntegra, demonstrando que a ética e a sustentabilidade são pilares indissociáveis da sua estratégia de negócios.

⁹ Forgioni (2023, p. 60) aponta os indutores do grau da complexidade contratual: “Vários são os indutores da simplicidade ou da complexidade contratual, tais como **ambiente institucional, características da transação, expectativa sobre êxito em eventual renegociação e preenchimento de lacunas** [‘agreeing to agree’], **grau de assimetria informacional** entre as partes, **dificuldade ou facilidade de monitoramento** do comportamento da outra parte, presença de **confiança**, boa ou má **reputação da contraparte**, **custos** que decorreriam de eventual **litígio, relação contratual pretérita** etc” (FORGIONI, 2023, p. 60, destacou-se).

3. DISPUTE BOARDS: ORIGEM, ESTRUTURA E FUNÇÃO SOCIAL

Os *Dispute Boards* ou Comitê Resolução de Disputas surgiram como mecanismos inovadores de prevenção e resolução de conflitos, especialmente voltados para contratos complexos, notadamente na área de construção civil e grandes obras de infraestrutura. Originado nos Estados Unidos, o uso pioneiro de um instrumento semelhante foi registrado durante a construção da *Boundaru Dam*¹⁰, na década de 1960, com a criação de um conselho consultivo, imparcial e dotado de conhecimento técnico, intitulado *Joint Consulting Board*, com o fim de dissipar conflitos que, porventura, surgissem durante a execução contratual (SILVA NETO; SALLA, 2021, p. 37). O êxito alcançado foi tão significativo que os DBs se disseminaram por todo o território norte-americano. Gradualmente, o reconhecimento de seus benefícios ultrapassou fronteiras, consolidando seu uso em diversos contratos de construção e infraestrutura ao redor do mundo.¹¹

Com relação aos tipos e classificações, o *Dispute Board* (DB) também denominado *Dispute Resolution Board* ou Conselho de Resolução de Disputas (CRD) é gênero que abrange três tipos: *Dispute Review Board* (DRB), *Dispute Adjudication Board* (DAB) e *Combined Dispute Board* (CDB) (ICC, 2022)¹². Vale ressaltar que a nomenclatura adotada está diretamente vinculada ao caráter da decisão emitida pelo Conselho, se vinculante ou meramente recomendatória.

Assim, as decisões proferidas pelos *Dispute Boards* variam em natureza e força vinculante conforme o modelo adotado e o que foi previamente pactuado entre as partes. Desse modo, os DBs, sob esse aspecto, podem se classificar em três principais espécies: DB recomendação (*Dispute Review Board* – DRB), cujas conclusões têm caráter meramente recomendatório, não vinculante às partes, mas com relevante peso técnico e jurídico; DB de adjudicação (*Dispute Adjudication Board* – DAB), cujas decisões têm caráter vinculante provisório, devendo ser cumpridas imediatamente, ainda que possam ser revistas posteriormente em arbitragem ou litígio judicial.; Modelo híbrido (*Combined Dispute Board* – CDB), que alterna entre função recomendatória e adjudicatória, a depender do consenso ou da urgência do caso (POSSATO, 2024, p. 151).

No cenário brasileiro, a Lei nº 14.133/2021, ao incorporar os DBs nas contratações públicas, não disciplinou exaustivamente a força vinculante de suas decisões, deixando a matéria à regulamentação contratual. Nesse ponto, a jurisprudência tem se mostrado receptiva à eficácia vinculante provisória, especialmente quando há cláusula expressa prevendo que as partes devem cumprir de imediato a determinação do DB, preservando a continuidade da execução e evitando a paralisação do objeto contratado, todavia, conforme será abordado à frente, o instituto, segundo

¹⁰ Refere-se à construção de uma usina hidrelétrica localizada na Cidade de Seattle, inaugurada no ano de 1967. Disponível em: <https://www.seattle.gov/cityarchives/exhibits-and-education/online-exhibits/boundary-dam>. Acesso em: 12 ago. 2025.

¹¹ A Federação Internacional de Engenheiros e Consultores (FIDIC) e o Banco Mundial passaram a recomendar o uso dos DBs, oferecendo modelos padronizados com regras claras para instauração, acompanhamento e resolução de disputas (SILVA NETO; SALLA, 2021, p. 38). Em 1991, o Banco Mundial apenas sugeria o instrumento, porém, a partir de 1995, passou a exigí-lo em financiamentos acima de US\$ 10 milhões (SILVA NETO, 2019, p. 71) e, atualmente, requer sua adoção em qualquer contrato.

¹² As nomenclaturas referem-se ao padrão ICC (Câmara de Comércio Internacional). Disponível em: <https://iccwbo.org/dispute-resolution/dispute-resolution-services/adr/dispute-boards/dispute-board-rules/#block-accordion-2>. Acesso em: 12 ago. 2025.

POSSATO (2024, p. 214) carece de regulamentação normativa para se tornar juridicamente mais seguro, com decisões mais estáveis, assim como no passado aconteceu com a arbitragem:

[...] a efetividade dos pareceres deliberativos e a definição de parâmetros mínimos para a validade jurídica do instituto ainda carecem de respaldo normativo vinculante, a fim de assegurar maior estabilidade e segurança jurídica às decisões proferidas pelos DBs (POSSATO, 2024, p. 214).

O impacto econômico dos *Dispute Boards* na Administração Pública é significativo, haja vista a magnitude das obras públicas e a relevância da prestação de serviço à população. Assim, “deve-se pontuar que o atraso, a paralisação, ou mesmo a rescisão contratual, afeta demasiadamente o andamento das obras, sendo que a paralisação ou rescisão geram ônus ao erário e reflexos negativos para a economia” (MARQUES; POSSATO; POSSATO, 2022, p. 369). “Menos obras em andamento impactam o produto e a renda do país em termos agregados”¹³.

No curto prazo, sob o aspecto da demanda, a interrupção dessas atividades reduz a compra de insumos, a contratação de serviços e a geração de empregos, com um bloqueio médio de 1,8% no crescimento do PIB. Já no longo prazo, sob o aspecto da oferta, a não conclusão dessas obras impede que a infraestrutura planejada gere ganhos de produtividade e desenvolvimento, com uma perda estimada de 0,65% do PIB ao ano (MARQUES; POSSATO; POSSATO, 2022, p. 369), sendo imperiosa a adoção de modelos de gestão contratual que garantam a continuidade da execução dos contratos complexos.

Sobre a análise dos custos da implementação dos DBs, Wald (2011, p. 143) destaca:

No que tange aos custos, eles são divididos igualmente entre ambas as partes, impedindo qualquer tipo de dúvida quanto à independência e imparcialidade dos membros do painel. Se compararmos os custos de um conflito submetido a um *dispute board* com outro submetido à arbitragem, verificaremos que o custo de um *dispute board* costuma ser bastante inferior ao de uma arbitragem. De acordo com dados da *Dispute Resolution Board Foundation*, os custos de um conflito de construção solucionado por *dispute board* variam entre 0,05% do custo total final da obra, para projetos em que surjam poucas divergências, e 0,25% para projetos complexos e com muitas disputas, ao passo que os custos da arbitragem podem chegar a aproximadamente 5% do valor do contrato (WALD, 2011, p.143)

POSSATO (2024, p.146-147), ao analisar os custos dos DBs, de acordo com os valores estabelecidos por câmaras que utilizam o instituto, verificou que o custo do DB corresponderia a cerca de 1,5% do valor global do contrato, rateado pelas partes.¹⁴

¹³ Câmara Brasileira da Indústria da Construção (CBIC). *Impacto econômico e social da paralisação das obras públicas*. Brasília, DF: Gadioli Branding e Comunicação. p.32.

¹⁴ Para tanto, foram analisados os custos do DB utilizando-se como parâmetro os valores praticados pelo Centro de Arbitragem e Mediação da Câmara de Comércio Brasil-Canadá (CAM-CCBC, 2019) sendo: taxa de registro R\$ 4.000,00 (quatro mil reais) e taxa de administração mensal no mesmo valor, taxa de proferimento de decisão no importe de R\$ 10.000,00 (dez mil reais) e honorários dos membros a serem estabelecidos em contrato. Assim, considerando um contrato de 24 (vinte e quatro) meses, no qual um DB composto por três membros tenha proferido 5 (cinco) recomendações ou decisões e podendo emitir relatórios mensais fazendo jus ao honorário periódico, é possível estimar o custo total do DB em R\$ 300.000,00 (trezentos mil reais). Se esse valor for aplicado a um contrato de R\$ 20.000.000 (vinte milhões de reais), o montante equivalerá a 1,5% (um inteiro e cinco décimos por cento) do valor total contratado, a ser partilhado entre as partes, conforme dispuser o regulamento (POSSATO, 2024, 147).

Sob a perspectiva econômica, a análise comparativa dos custos evidencia que os *Dispute Boards* representam uma solução mais econômica para a Administração Pública e para o setor privado¹⁵, sem prejuízo da qualidade técnica das decisões, conforme observa Wald (2011, p.143), ao tratar dos custos dos DBs:

No que tange aos custos, eles são divididos igualmente entre ambas as partes, impedindo qualquer tipo de dúvida quanto à independência e imparcialidade dos membros do painel. Se compararmos os custos de um conflito submetido a um dispute board com outro submetido à arbitragem, verificaremos que o custo de um dispute board costuma ser bastante inferior ao de uma arbitragem. De acordo com dados da *Dispute Resolution Board Foundation*, os custos de um conflito de construção solucionado por *dispute board* variam entre 0,05% do custo total final da obra, para projetos em que surjam poucas divergências, e 0,25% para projetos complexos e com muitas disputas, ao passo que os custos da arbitragem podem chegar a aproximadamente 5% do valor do contrato (WALD, 2011, p. 143).

Nesse contexto, os *Dispute Boards* apresentam-se como instrumento estratégico para mitigar riscos contratuais, uma vez que sua estrutura básica se caracteriza pela atuação de um colegiado composto, na maioria das vezes, por três membros¹⁶, um indicado por cada parte e o terceiro escolhido de comum acordo, geralmente assumindo a presidência. Tal configuração visa assegurar equilíbrio e imparcialidade, além de permitir que o Comitê detenha conhecimentos técnicos e jurídicos necessários para compreender as peculiaridades do contrato e do setor econômico envolvido.

Comparativamente a outros métodos de resolução alternativa de disputas, como a mediação e a arbitragem, os DBs distinguem-se por sua natureza permanente e preventiva. Enquanto a mediação e a arbitragem são acionadas, em regra, apenas após a eclosão do conflito, o DB acompanha a execução desde o início¹⁷, intervindo precocemente para evitar a escalada de divergências (POSSATO, 2024, p. 127). Essa característica coloca o mecanismo em posição estratégica para preservar relações contratuais, proteger a cadeia produtiva e minimizar impactos sociais decorrentes de paralisações.

Verifica-se, portanto, que a função social dos DBs conecta-se diretamente aos pilares do ESG ao reduzir a probabilidade de litígios prolongados e assegurar a continuidade de contratos essenciais, contribuindo sobremaneira para: (i) evitar o desemprego massivo que pode resultar da suspensão de grandes obras; (ii) proteger comunidades impactadas pela execução contratual; (iii) manter a circulação de riquezas e o cumprimento de obrigações trabalhistas e fiscais; (iv) promover a governança contratual como mecanismo de responsabilidade social, dentre outras possibilidades.

¹⁵ “A judicialização do conflito representará, no mínimo, 1% (um por cento) do valor contratual, correspondente às custas processuais (no caso de processos em 1º grau de jurisdição), valor que poderá ser acrescido de 4% (quatro por cento), no caso de recurso em 2º grau de jurisdição, além do correspondente à sucumbência (no mínimo 10%) e custos periciais e diligenciais” (POSSATO, 2024, p. 148).

¹⁶ Em caso de indecisão ou no silêncio das partes com relação ao número de membros, o DB será composto de três membros, de acordo com ICC (2022). Vale ressaltar que outras câmaras também adotam o mesmo critério de composição dos membros, a exemplo da Câmara de Conciliação, Mediação e Arbitragem (CCMA) e Centro das Indústrias do Estrado de São Paulo/ Federação das Indústrias do Estado de São Paulo (CIESP/FIESP) (CCMA, 2018, p. 1).

¹⁷ A despeito disso, o DB poderá ser *ad hoc*, com a formação do Comitê a partir do momento em que houver uma controvérsia instaurada, conforme se verifica no artigo 3º, item 3.2, alínea “b” do Regulamento da CBMA: “CRD *Ad Hoc*. formado somente quando da ocorrência de uma controvérsia formalmente submetida, permanecendo ativo até a emissão da Decisão e após o esgotamento dos procedimentos a ela aplicáveis” (CBMA, 2019, p. 4).

Desse modo, “a implementação de medidas para mitigar riscos e prevenir e tratar adequadamente os conflitos havidos, com o fim de manter a higidez do contrato, é uma providência que se relaciona diretamente à função social” (POSSATO, 2024, p. 17).

Assim, os DBs transcendem o mero instrumento de gestão de conflitos para se afirmarem como verdadeiros agentes de governança preventiva e responsabilidade social empresarial, materializando, na prática, a função social dos contratos.

4. DISPUTE BOARDS COMO FERRAMENTAS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL E GOVERNANÇA PREVENTIVA

A dimensão social do ESG exige que as empresas incorporem práticas capazes de prevenir e mitigar impactos negativos decorrentes de sua atividade, sobretudo em contratos de grande porte, que envolvem não apenas interesses econômicos, mas também a manutenção de empregos, a execução de serviços essenciais e a preservação de direitos de comunidades afetadas. Nesse cenário, os *Dispute Boards* apresentam-se como instrumentos que, além de gerirem conflitos de forma célere e técnica, também atuam como mecanismos de responsabilidade social e estratégica.

Nesse viés, a adoção de práticas voltadas à redução de riscos e à resolução antecipada de divergências contratuais constitui ação essencial para preservar a integridade do contrato e atender ao seu papel social (POSSATO, 2024, p. 212). Do ponto de vista prático, os DBs contribuem para uma gestão mais eficiente de riscos, não apenas no plano econômico ou operacional, mas também socioambiental, na medida em que impede que litígios se tornem um fator de exclusão social ou degradação de serviços público essenciais.

Além disso, a previsibilidade e a estabilidade proporcionadas por decisões técnicas e tempestivas fortalecem a confiança entre as partes contratantes, os investidores e a comunidade. Essa confiança é fundamental para que projetos de longo prazo sejam viáveis e para que o capital privado perceba segurança ao investir em setores estratégicos, como infraestrutura, energia, saneamento básico e transporte público.

No contexto da governança preventiva, os DBs também funcionam como ferramenta de conformidade (*compliance*), uma vez que estimulam o cumprimento das obrigações contratuais e mitigam riscos de condutas oportunistas. Ao criar um canal permanente de comunicação e resolução de divergências, contribuem para que as partes mantenham um relacionamento cooperativo, evitando rupturas que poderiam comprometer não apenas o contrato, mas também o ecossistema social e econômico vinculado ao projeto.

Por fim, ao integrar os DBs na matriz de gestão empresarial, as organizações passam a incorporar, de maneira prática e mensurável, os princípios do ESG, reforçando o alinhamento entre eficiência contratual, ética negocial e responsabilidade social. Essa integração fortalece a percepção de que a prevenção e a solução adequada de conflitos não são apenas questões jurídicas, mas estratégias corporativas para assegurar desenvolvimento sustentável, estabilidade institucional e bem-estar coletivo.

5. PROPOSTA LEGISLATIVA PARA FORTALECIMENTO DA FUNÇÃO SOCIAL DOS DISPUTE BOARDS

A efetiva consolidação dos *Dispute Boards* no Brasil, especialmente em contratos de alta complexidade, exige a instituição de um marco regulatório preciso, capaz de reconhecer e disciplinar a força vinculante de suas decisões. Nesse contexto, Possato (2024, p. 230), ao desenvolver proposta de projeto de lei que dispõe sobre os Comitês de Resolução de Disputas (POSSATO, 2024, p. 217-225), destaca que o objetivo central dessa regulamentação deve ser “legitimar o efeito vinculativo, potencializando a segurança jurídica na execução dos contratos e o fator de eficiência dos DBs” (POSSATO, 2024, p. 230), assegurando, assim, maior previsibilidade e estabilidade na gestão contratual.

A proposta legislativa defendida parte da premissa de que a função social do contrato não se limita à sua execução formal, mas também envolve a preservação dos efeitos socioeconômicos decorrentes de sua continuidade. Nesse sentido, a regulamentação deveria contemplar: (i) reconhecimento legal da força vinculante das decisões dos DBs, resguardada a autonomia das partes e observadas as normas de ordem pública; (ii) obrigatoriedade de instalação de DBs permanentes em contratos de grande vulto, com critérios objetivos para essa definição, priorizando setores estratégicos e serviços essenciais; (iii) procedimentos uniformes para nomeação, atuação e substituição de membros, garantindo imparcialidade e qualificação técnica; (iv) mecanismos de execução célere das decisões, evitando que litígios sobre o cumprimento das determinações do DB inviabilizem sua eficácia prática; (v) exigência de inclusão de cláusula específica de resolução de disputas nos contratos; (vi) dever de colaboração das partes, cuja violação pode gerar efeitos equivalente à confissão de culpa e à constituição de título executivo, desde que não haja contestação no prazo fixado; (vii) determinação de que a atuação judicial ou arbitral somente ocorra após a conclusão dos trabalhos do DB, salvo em casos de urgência; (viii) fixação de prazos decadenciais curtos para a submissão de controvérsias; (ix) exigência de composição ímpar e de caráter técnico dos membros, devendo, em casos de questões jurídicas, haver pelo menos um advogado com inscrição ativa na Ordem dos Advogados do Brasil (OAB); (x) previsão expressa dos deveres de imparcialidade e independência, aplicando-se, para fins de impedimento e suspeição, as mesmas regras dos magistrados; (xi) equiparação dos membros a funcionário público para fins penais; (xii) inclusão de procedimentos análogos à carta arbitral para a comunicação e cumprimento de decisões; (xiii) estabelecimento de regras de nulidade; (xiv) previsão para o reconhecimento de pareceres estrangeiros pelo Superior Tribunal de Justiça (STJ); (xv) alterações no Código de Processo Civil para harmonização do instituto; (xvi) vacância de 60 dias para a entrada em vigor da lei.

Essa regulamentação não apenas reforçaria a governança preventiva, mas também agregaria valor à política de responsabilidade social empresarial, pois asseguraria a manutenção de obras e serviços que impactam diretamente comunidades e cadeias produtivas. Assim, os *Dispute Boards* passariam a ser reconhecidos formalmente como instrumentos de política pública contratual, integrando-se de modo explícito aos compromissos ESG assumidos pelas empresas.

6. CONCLUSÃO

A integração dos *Dispute Boards* ao contexto da responsabilidade social e empresarial representa um avanço relevante na prevenção e solução de conflitos em contratos complexos, em consonância com os princípios ESG, especialmente na dimensão social. Ao assegurar a continuidade de empreendimentos que impactam diretamente comunidades, empregos e infraestrutura, esses mecanismos atuam como instrumentos de governança preventiva e proteção dos interesses coletivos.

Mais do que um recurso técnico para resolução de controvérsias, os *Dispute Boards* constituem um vetor de estabilidade social e de preservação da função social do contrato. A implementação de medidas preventivas reduz a probabilidade de litígios prolongados e evita que disputas comprometam serviços essenciais ou gerem efeitos adversos sobre a coletividade.

No cenário brasileiro, a criação de um marco regulatório claro e específico é imprescindível para viabilizar o uso pleno e eficiente desses mecanismos. Ao conferir força vinculante às decisões, estabelecer critérios objetivos para sua aplicação e assegurar a execução célere das deliberações, o ambiente jurídico torna-se mais seguro, previsível e favorável à sua incorporação nas políticas corporativas.

Assim, investir na adoção e regulamentação dos *Dispute Boards* significa investir em estabilidade contratual, fortalecimento da confiança entre as partes e compromisso social. Trata-se de uma medida estratégica essencial para empresas que almejam alinhar eficiência operacional, governança responsável e responsabilidade social estratégica.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

BRASIL. *Objetivos de desenvolvimento do milênio*. Disponível em: <http://www.odmbrasil.gov.br/o-brasil-e-os-odm>. Acesso em: 12 ago. 2025.

CÂMARA BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DA CONSTRUÇÃO (CBIC). *Impacto econômico e social da paralisação das obras públicas*. Brasília, DF: Gadioli Branding e Comunicação.

CÂMARA BRASILEIRA DE MEDIAÇÃO E ARBITRAGEM (CBMA). *Regulamento de Dispute Board-2019 (Comitê de Prevenção e Resolução de Disputas-CPRD)*. Disponível em: <https://cbma.com.br/dispute-boards/regulamento-de-dispute-boards/>. Acesso em 13 ago. 2025

CÂMARA DE COMÉRCIO INTERNACIONAL (ICC). CENTRO INTERNACIONAL DE ADR. *Regulamento relativo aos Dispute Boards*: em vigor desde 1º de outubro de 2015, com os novos apêndices em vigor desde 1º de outubro de 2018. Paris: ICC, 2022.

DE LUCCA, Nentow. *Da Ética Geral à Ética Empresarial*. São Paulo: Quartier Latin, 2009.

MARQUES, Samantha R. Meyer-Pflug; POSSATO, Karim Regina Nascimento; POSSATO, Fabio Antunes. Dispute Boards como meio adequado de resolução de disputas no âmbito dos contratos administrativos complexos. In: Alberto Shinji Higa, Artur Bezerra de Souza Junior, Francisco Pedro Jucá e Eduardo Jardim (Org). *Temas contemporâneos de Direito Público*: estudos em homenagem ao professor Kiyoshi Harada. Rio de Janeiro; Flórida; Pembroke Collins, 2022, p. 364-383.

NAÇÕES UNIDAS BRASIL. *Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável*. 2015. Disponível em: <https://brasil.un.org/pt-br/91863-agenda-2030-para-o-desenvolvimento-sustent%C3%A1vel>. Acesso em: 12 ago. 2025.

NALINI; José Renato. *Ética geral e profissional*. 9. ed. São Paulo: Editora Revista dos Tribunais. 2012.

OBJETIVOS DE DESENVOLVIMENTO DO MILÊNIO (ODM BRASIL) *Os Objetivos de Desenvolvimento do Milênio*. Disponível em: <http://www.odmbrasil.gov.br/os-objetivos-de-desenvolvimento-do-milenio>. Acesso em: 12 ago. 2025.

OBJETIVOS DE DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL BRASIL (ODS BRASIL). *Indicadores Brasileiros para os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável*. 2015. Disponível em: <https://odsbrasil.gov.br/home/agenda> . Acesso em: 12 ago. 2025.

PLATAFORMA AGENDA 2030. Disponível em: <http://www.agenda2030.org.br/>. Acesso em: 12 ago. 2025.

POSSATO, Karim. *Os Dispute Boards e sua função social: conflitos empresariais em contratos complexos*: São Paulo: Thomson Reuters Brasil, 2024.

RODRIGUES, Haroldo. Caminho da agenda ESG no Brasil é a agenda 2030 das Nações Unidas. In: *Forbes*, 11 jan. 2022. Disponível em: <https://forbes.com.br/forbesesg/2022/01/haroldo-rodrigues-caminho-da-agenda-esg-no-brasil-e-a-agenda-2030-das-nacoes-unidas/#:~:text=O%20caminho%20da%20agenda%20ESG,para%20todas%20as%20partes%20interessadas>. Acesso em: 12 ago. 2025.

SILVA NETO, Augusto Barros de Figueiredo. Os dispute boards no Brasil: evolução histórica, a prática e perspectivas futuras. *Revista Brasileira de Alternative Dispute Resolution – RBADR*, Belo Horizonte, ano1, n. 2, p. 69-95, jul./dez. 2019).

SILVA NETO, Augusto Barros de Figueiredo; SALLA, Ricardo Medina. Conceituação dos Dispute Boards. In: Augusto Barros de Figueiredo Silva Neto, Ricardo Medina Salla (Coordenação). *Manual de Dispute Boards: teoria, prática e provocações*. São Paulo: Quartier Latin, 2021.

WALD, Arnaldo. Dispute Resolution Boards: evolução recente. *Revista de Arbitragem e Mediação: RArb*, v. 8, n. 30, p. 139-151, jul./set. 2011.

ESG e Resolução Adequada de Disputas

Fábio da Silva Veiga
Priscila Artigas
Diego El-Jaick Rapozo
Coords.



IASP
INSTITUTO
DOS ADVOGADOS
DE SÃO PAULO

