

SISTEMAS DE RESOLUÇÃO ADEQUADA DE DISPUTAS EM GRANDES EMPREENHIMENTOS E A PROMOÇÃO DOS OBJETIVOS DE DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL: UM ENFOQUE NO ACESSO À JUSTIÇA

*Appropriate Dispute Resolution Systems in Large Enterprises and the Promotion of Sustainable
Development Goals: A Focus on Access to Justice*

Fernando Oliveira de Lara Resende Neto¹

PUC-Campinas

Marina Massae de Lima Uyeda²

Fundação Getúlio Vargas

Nathália Gomes Pimenta Fiuza Gouthier³

PUC-MG

DOI: <https://doi.org/10.62140/FNMUNG4142024>

Sumário: 1. Contexto; 2. Métodos Alternativos de Resolução de Disputas (ADR); 3. Integrando Práticas de ESG e Sistemas de ADR; Considerações Finais

Resumo: O artigo aborda os riscos e desafios enfrentados por empreendimentos de médio e grande porte em todas as fases de seu desenvolvimento, desde a implantação até a fase final de operação. Os autores destacam a importância de mapear esses riscos e estabelecer estratégias eficazes de controle, prevenção e mitigação. Essas estratégias, segundo eles, devem ser baseadas em Métodos Adequados de Solução de Disputas (ADR), com foco na proteção dos direitos humanos e na mitigação de impactos socioambientais. O texto argumenta que a adoção de ADR pode prevenir e resolver conflitos de maneira eficiente, além de evitar que as disputas se tornem mais complexas e prolongadas, comprometendo o desenvolvimento sustentável e a estabilidade social.

Os autores ressaltam que a implementação de sistemas de resolução de disputas adequados está diretamente alinhada com as práticas de ESG (*Environmental, Social and Governance*) e com

¹ Especialista em ESG pela PUC-Campinas, advogado com atuação focada em Métodos Adequados de Resolução de Disputas (fernando.resende@faleck.com.br).

² Advogada e Mediadora de conflitos, graduada pela Escola de Direito de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas com especialização em Liderança e Gestão pela Harvard Business School Online (marina.uyeda@faleck.com.br).

³ Advogada e Mediadora de conflitos Socioambientais, graduada em Direito pela Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais. Mestre e Especialista em Direito Constitucional pela Universidade de Lisboa e especialista em ESG com foco em práticas corporativas pela PUC-SP (nathalia.gouthier@faleck.com.br).

o Objetivo de Desenvolvimento Sustentável 16 da ONU, que visa promover a paz, a justiça e instituições eficazes. O artigo, fundamentado em pesquisa bibliográfica e estudos de casos reais, analisa exemplos concretos de empresas que implementaram com sucesso sistemas de ADR e práticas de ESG. Essas práticas, além de prevenirem disputas, promovem uma cultura de colaboração e diálogo multipartes, beneficiando não apenas os negócios, mas também as comunidades e o meio ambiente em que operam. Ao final, os autores concluem pela importância da adoção de tais abordagens como parte de suas estratégias de negócio para alcançar um desenvolvimento sustentável e equilibrado.

Palavras-chave: Acesso à justiça; Resolução alternativa de disputas; Objetivos de Desenvolvimento Sustentável; Governança corporativa

Abstract: The article addresses the risks and challenges faced by medium and large enterprises throughout all phases of their development, from implementation to the final operational stage. The authors emphasize the importance of mapping these risks and establishing effective control, prevention, and mitigation strategies. According to them, these strategies should be based on Appropriate Dispute Resolution (ADR) methods, focusing on the protection of human rights and the mitigation of socio-environmental impacts. The text argues that the adoption of ADR can efficiently prevent and resolve conflicts, avoiding the escalation and prolongation of disputes that compromise sustainable development and social stability.

The authors highlight that the implementation of appropriate dispute resolution systems is directly aligned with ESG (Environmental, Social, and Governance) practices and with the UN Sustainable Development Goal 16, which aims to promote peace, justice, and effective institutions. Grounded in bibliographic research and real case studies, the article analyzes concrete examples of companies that have successfully implemented ADR systems and ESG practices. These practices not only prevent disputes but also foster a culture of collaboration and multi-stakeholder dialogue, benefiting not only businesses but also the communities and environments in which they operate. In conclusion, the authors affirm the importance of adopting such approaches as part of business strategies to achieve sustainable and balanced development.

Keywords: Access to justice; Alternative dispute resolution; Sustainable Development Goals; Corporate governance.

1. Contexto

Nas últimas décadas, com a consolidação do sistema capitalista globalizado, empresas e países têm ampliado sua riqueza e produzido uma quantidade crescente de produtos e serviços para a população mundial.

Entre os setores que tiveram grande crescimento estão o agronegócio, o setor da construção civil e o setor minerário. Grandes empreendimentos, como minas, construção de centrais hidroelétricas, de rodovias, de parques eólicos e demais construções de vultoso tamanho estão sujeitos a uma série de riscos que podem variar conforme a localização e a

especificidade do projeto. Contudo, o risco de conflitos relacionados à interação com a comunidade e às questões sociais é uma constante nesses tipos de empreendimentos.

Uma pesquisa realizada pela Harvard Kennedy School⁴ que analisou mais de 50 casos de conflitos prolongados na indústria extrativista concluiu que “os riscos não técnicos representavam quase metade dos riscos totais enfrentados por tais empresas, e que os riscos relacionados às partes interessadas constituíam a maior categoria individual.”

Os riscos sociais, apesar de muitas vezes negligenciados, podem levar a uma escalada do conflito⁵, gerando situações de risco para a integridade patrimonial e física dos funcionários das companhias. De acordo com a pesquisa acima citada, quase metade dos casos analisados envolveu um bloqueio, enquanto um terço envolveu uma fatalidade ou ferimentos, danos à propriedade ou a suspensão ou abandono de um projeto – um risco particular nas fases de viabilidade e construção.

Quando esses conflitos atingem o seu ápice, além dos prejuízos acima mencionados, é comum que as empresas tenham expressivas quedas de faturamento, vez que a sua atividade fim, por vezes, fica comprometida. Paralisação da produção/operação de empreendimentos de grande vulto podem trazer prejuízos de milhares, senão milhões, de dólares por dia.

Ainda, segundo a mesma pesquisa, um projeto de mineração de classe mundial com um gasto de capital entre US\$3-5 bilhões sofrerá custos de aproximadamente US\$20 milhões por semana de produção atrasada em termos de Valor Presente Líquido (VPL), em grande parte devido à perda de vendas⁶. Exemplos como esses são comuns no mercado.

A partir da década de 1960, houve um aumento da percepção e preocupação por parte de grandes organizações de que o desenvolvimento econômico e o progresso social irrefreado poderiam provocar prejuízos para os indivíduos, para sua circunvizinhança e para o meio ambiente⁷.

Neste contexto, as empresas passaram a buscar melhorias de postura e comportamento diante do ambiente externo, com uma mudança de perspectiva, deixando para trás o olhar estritamente interno voltado para suas próprias operações. Dá-se início à

⁴Costs of Company-Community Conflict in the Extractive Sector 2014 by the CSR Initiative at the Harvard Kennedy School

⁵Glasl, Friedrich. *Confronting Conflict: A First-Aid Kit for Handling Conflict*, Hawthorn Press, 1999.

⁶ Vide nota supra.

⁷ GOLDEMBERG, J.; BARBOSA, L. M. A legislação ambiental no Brasil e em São Paulo. *Revista Eco* 21, Rio de Janeiro, n.96, nov. 2004.

uma postura ética e de diálogo com parceiros e com a sociedade diretamente envolvidos no desenvolvimento da atividade. Pautas sobre sustentabilidade tomam lugar de destaque nos grandes debates e conferências mundiais, onde satisfazer as necessidades do presente sem comprometer a capacidade das gerações futuras de suprir suas próprias necessidades⁸ é medida que se impõe com o chamado desenvolvimento sustentável⁹.

Com essa perspectiva de futuro, as empresas começaram a olhar para as externalidades e a desenvolver análises e avaliações de risco. Nesse mesmo momento, também passaram a desenhar matrizes de materialidade, onde encontram os pontos mais sensíveis para o desenvolvimento do empreendimento, alcance de seus objetivos e os riscos que estes podem gerar caso não sejam bem tratados, especialmente os impactos sociais.

Foi justamente nesse cenário que o conceito de ESG (*Environmental, Social, and Governance*) surgiu para realizar uma abordagem integrada e avaliar o desempenho das empresas não apenas em termos financeiros, mas também em relação aos impactos ambientais, sociais e práticas de governança¹⁰. Com a crescente importância da governança corporativa, as práticas de ESG se tornaram uma estrutura de avaliação amplamente adotada por investidores, reguladores e empresas que buscam alinhar suas práticas com os princípios de sustentabilidade e responsabilidade social corporativa.

Desenhado o cenário, traçamos a nossa linha de estudo, ou melhor, a nossa balança de dois pratos: de um lado a implementação e o desenvolvimento econômico de atividades empresariais de grande porte, do outro lado, o risco de impacto em lugares sociais e espaços culturais que abrigam pessoas, cidades, fauna e flora em um ecossistema ativo. A primeira impressão, talvez irrefutável, que podemos ter dessa balança, é a de que o conflito de interesses está formado e que a divergência seria inequívoca. Mas realmente podemos falar apenas em conflito? Este não seria o ponto de contato para a solução da situação?

⁸ O conceito de desenvolvimento sustentável já vinha sendo trabalhado ao longo dos anos nas últimas Conferências das Partes (COP), mas foi durante a Rio-92 que o conceito passou a ganhar formalidade, especialmente com a Declaração do Rio sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento, documento adotado na Conferência e o Relatório Nosso Futuro Comum (Relatório Brundtland).

⁹ Segundo a Declaração do Rio sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento da Rio92: "O direito ao desenvolvimento deve ser exercido de modo a permitir que sejam atendidas equitativamente as necessidades de desenvolvimento e de meio ambiente das gerações presentes e futuras."

¹⁰ Franks, Daniel, et al. "The Cumulative Dimensions of Impact in Resource Regions." *Resources Policy*, Vol 38(4), 2013, pp 640-647; Kemp, Deanna, et al. "Mining, Water and Human Rights: Making the Connection." *Journal of Cleaner Production*, Vol 18, 2011, pp 1553-1562. "The extractive industry can bring significant social, economic and environmental change to the regions in which they operate, which can lead to conflict between the company and local communities. Company-community conflict can also arise because change is experienced differently by different stakeholders and can be inequitable or incompatible with community members' values and interests."

Foi com base nesta provocação que nos colocamos na posição de investigadores para chegarmos à conclusão, não exaustiva, de que situações onde há risco elevado de conflitos e impactos socioambientais, em razão da implementação/execução de atividades empresariais de grande porte, são verdadeiras oportunidades¹¹.

O presente artigo propõe a implementação de uma estratégia contínua de controle dos riscos sociais e gerenciamento de eventuais conflitos em grandes empreendimentos por meio de mecanismos de solução de disputas adequados a cada conflito específico.

2. Métodos Alternativos de Resolução de Disputas (ADR)

Apesar de o sistema judiciário brasileiro ter como atividade fim a prestação jurisdicional efetiva e a tutela de direitos e garantias fundamentais, percebemos que, em razão do tempo e dos custos, ele nem sempre será a instância adequada para a resolução de conflitos. Desjudicializar reflete um fenômeno muito maior do que a não entrega da tutela de direitos à uma instância jurisdicional. A partir do momento que o judiciário não consegue atender às demandas pela prestação de um serviço público jurisdicional eficiente, o jurisdicionado busca formas de migrar para outras vias, seja heterocompositiva ou autocompositiva. O acesso à via de prestação jurisdicional estatal deveria, então, ser residual ou suplementar.¹²

O surgimento dos Métodos Adequados de Resolução de Disputas se deu a partir da década de 1970. Frank Sander, professor de Harvard, capitaneou uma revolução no campo de resolução de disputas criando o conceito de justiça multiportas por meio de uma variedade de processos de resolução de disputas alternativos¹³.

Ademais, houve uma mudança de perspectiva, deixando de lado a figura do *Judiciário todo poderoso, único e indivisível caminho*. Isso permitiu que os seus órgãos se dedicassem à solução dos conflitos para os quais a sua atuação era necessária e adequada. Dessa forma, foi superada a visão de que o *acesso à ordem jurídica justa* seria apenas por meio de uma única técnica ou a

¹¹ URY, William. "A verdadeira questão não diz respeito a ignorar conflitos, mas sim a transformá-los. Essa é a grande oportunidade. Em outras palavras, precisamos transformar o modo como lidamos com os conflitos, deixar de lado formas destrutivas, como a violência, para adotar abordagens construtivas, como a negociação." Disponível em: <https://oglobo.globo.com/epoca/william-ury-verdadeira-questao-nao-diz-respeito-ignorar-conflitos-mas-transforma-los-23265884>

¹² MANCUSO, Rodolfo de Camargo. *Acesso à Justiça: condicionantes legítimas e ilegítimas*. Salvador: Juspodivm, 2018, p. 439.

¹³ FALECK, Diego. TARTUCE, Fernanda. Introdução histórica e modelos de mediação. Disponível em www.fernandatartuce.com.br/artigosdaprofessora.

um único sujeito detentor de toda legitimidade para resolver problemas jurídicos (conflituosos ou não).¹⁴

Assim, o paradigma de conflito foi reinterpretado e as propostas de solução adequada e customizada de disputas tornaram-se chave mestra para a resolução. Seja de forma preventiva ou reativa, a abordagem da extrajudicialidade, que entrega autonomia para as pessoas com o ânimo de cooperação, é capaz de reduzir custos de transação, melhora na eficiência na alocação de recursos financeiros e temporais. Ou seja, a solução do conflito se torna mais barata se realizada sem a intervenção do judiciário sendo capaz de promover o desenvolvimento e fortalecimento de relações (considerando a possibilidade de todos saírem ganhando *ganha-ganha*) e negócios de forma sustentável.

Acreditamos que os métodos adequados de solução de conflitos podem ser uma importante ferramenta na gestão de disputas entre comunidade e empresas. Defendemos que a maioria deles pode ser resolvida de forma extrajudicial, economizando gastos e evitando a sobrecarga do sistema jurisdicional brasileiro.

Empreendimentos relacionados à mineração, agropecuária e construção pesada podem durar várias décadas, se considerarmos as várias fases existentes nesse tipo de operação. A interação com a comunidade é uma constante desde os estudos de pré-implantação até o descomissionamento do empreendimento. Por essa razão, conflitos comunitários tendem a ser complexos e a possuir mais de um epicentro.

Após um conflito escalar, torna-se difícil gerenciá-lo por várias razões, como a intensificação das emoções, a deterioração da comunicação, o aumento das percepções negativas entre as partes envolvidas e a piora da ambiência.

A escalada do conflito frequentemente leva à deterioração significativa na comunicação e na confiabilidade. As partes podem começar a se afastar, interpretar mal as

¹⁴ Como atentam Didier Jr. e Fernandez: “É importante perceber que um sistema de justiça não se destina exclusivamente a solucionar conflitos. Essa visão restritiva é produto de um período histórico em que se negava o aspecto promocional do Direito, a possibilidade de tutela preventiva e a existência de problemas jurídicos sem caráter conflituoso, por exemplo. Sistemas de justiça inclusive o sistema brasileiro de justiça multiportas servem para a solução de problemas jurídicos e a tutela de direitos” (DIDER JR., Fredie; FERNANDEZ, Leandro. O sistema brasileiro de justiça multiportas como um sistema auto-organizado: interação, integração e seus institutos catalisadores. *Revista do Poder Judiciário do Estado do Rio Grande do Norte – REPOJURN*. a. 03, n. 01, jan./jun. 2023, p. 15).

intencões uma da outra e usar uma linguagem que inflama ainda mais o conflito, ao invés de resolvê-lo¹⁵.

Por essa razão, é essencial que a interação com a comunidade, desde as etapas prévias de início da operação, seja realizada com proximidade e com o cuidado necessário, utilizando-se das ferramentas mais adequadas para a situação em específico, evitando uma escalada de eventuais conflitos.

A forma de contato com a comunidade pode variar conforme a etapa do processo, o histórico entre as partes, a decisão necessária no momento e o tipo de comunidade envolvida. Neste artigo, nosso objetivo não é esgotar todos os métodos e suas variáveis, mas fornecer uma visão geral para que os leitores conheçam algumas das possibilidades existentes.

Entre as diversas formas de contato/solução de disputas que podem ser escolhidas ao longo do ciclo de vida de um grande empreendimento estão: (i) facilitações de diálogo para estruturar as discussões e garantir que todos os participantes tenham oportunidade de expressar suas opiniões¹⁶; (ii) conselhos consultivos comunitários¹⁷; (iii) mediações comunitárias para garantir que as preocupações da comunidade sobre os impactos sejam tratadas¹⁸; (iv) conciliação por meio da intervenção de um terceiro neutro¹⁹; (v) plataformas online de participação, criando fóruns de discussão e informações relacionadas ao projeto; (vi) negociação direta entre as partes envolvidas e (vii) arbitragem, com a escolha de um terceiro especialista para julgar e decidir a questão.

Cada um dos métodos utiliza ferramentas específicas e tem sua aplicabilidade emoldurada pela legislação brasileira. Não defendemos a utilização de todos os métodos em um só empreendimento, mas sim a criação de um sistema flexível, que consiga lidar com os diferentes desafios e situações que podem surgir ao longo do ciclo de vida do empreendimento. Em outras palavras, defendemos a criação de um Design de Sistemas de Disputas (DSD) para cada empreendimento específico.

¹⁵ Fisher, R., Ury, W., & Patton, B. (2011). *Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In*. Penguin Books.

¹⁶ Carpenter, S. L., & Kennedy, W. J. D. (2001). *Managing Public Disputes: A Practical Guide for Government, Business, and Citizens' Groups*. Jossey-Bass

¹⁷ Susskind, L., & Cruikshank, J. (2006). *Breaking Robert's Rules: The New Way to Run Your Meeting, Build Consensus, and Get Results*. Oxford University Press.

¹⁸ Moore, C. W. (2003). *The Mediation Process: Practical Strategies for Resolving Conflict*. Jossey-Bass

¹⁹ Goldberg, S. B., Sander, F. E. A., Rogers, N. H., & Cole, S. R. (2012). *Dispute Resolution: Negotiation, Mediation, Arbitration, and Other Processes*. Wolters Kluwer.

O chamado DSD, também conhecido como Desenho de Sistemas de Disputas, surgiu com vistas a ajudar a criação de um “menu” (sistema) de resolução de disputas desenhados sob medida para organizações ou certos tipos de disputas, especialmente em causas repetitivas ou disputas legais complexas²⁰.

Como ensina o Professor Diego Faleck, “sob a perspectiva de um designer, diferentes mecanismos processuais com características e funcionalidades próprias existem, convivem e podem ser selecionados, hibridizados e sequenciados.”

Para que as demandas sejam atendidas e endereçadas da melhor forma possível é necessário que sejam realizadas criações de canais, os quais servirão de porta de entrada para posterior tratamento. Esses canais devem levar em consideração o encaixe entre o problema e a solução proposta. Para isso, deve ser considerado, entre outros elementos, (i) natureza da disputa, (ii) partes envolvidas; (iii) histórico do relacionamento entre as partes; (iv) o valor em disputa.

A depender de todas essas informações, a demanda seguirá um fluxo (procedimento) específico. Como ensina o Professor Diego Faleck²¹:

“Se a controvérsia não for resolvida no âmbito do SAC, o consumidor poderá, em seguida, utilizar um canal diferente. Uma alternativa seria a ouvidoria da própria empresa, ou um canal externo, como disponibilizado pela Agência Nacional de Telecomunicações (Anatel). Esse canal, disponibilizado no sítio eletrônico da agência, encaminhará o consumidor para o mesmo mecanismo processual de solução de controvérsias: a negociação direta com a empresa. Ocorre todavia que, quando um caso é direcionado por meio desse canal, normalmente a negociação ocorrerá com atendentes negociadores mais seniores dentro da estrutura da empresa, que possuem maior autonomia e alçada para acordos. Por esse canal o consumidor acessa um negociador com maior capacidade para satisfazer a sua pretensão”

Portanto, uma mesma questão pode navegar por diversos canais (instâncias), a depender do grau de satisfação das partes com as soluções propostas, ou mesmo ser direcionada a um canal específico a depender das suas particularidades.

Importante destacar que a implementação, operação e manutenção desses canais deve ser realizada desde o momento da sondagem (pré-implementação do empreendimento). Isso ocorre, pois a interação social nasce no momento em que a empresa “coloca botas em

²⁰ FALECK, Diego. TARTUCE, Fernanda. Introdução histórica e modelos de mediação.

²¹ Faleck, Diego. Manual de design de sistemas de disputas: criação de estratégias e processos eficazes para tratar conflitos - Rio de Janeiro: Lumen Juris, 2018

solo”. Ademais, há uma tensão importante entre o tempo social e o tempo técnico. Os pesquisadores da Harvard Kennedy School destacaram essa questão no estudo empírico realizado²², vejamos:

Mas frequentemente há uma tensão direta entre o “tempo social” (o tempo que a equipe de relações comunitárias precisa para abordar preocupações da comunidade antes que uma atividade prossiga) e o “tempo técnico” (o prazo que a equipe de construção ou operações está trabalhando devido a objetivos técnicos ou financeiros). Isso pode levar a relações comunitárias subdesenvolvidas e a atividades para construir confiança e prevenir conflitos serem apressadas em sua implementação (tradução livre).

A construção de uma relação de confiança entre partes, em qualquer tipo de situação, demanda tempo e troca de informações. Quando lidamos com situações em que há uma disparidade de poder, esse tempo pode ser ainda mais prolongado, por conta da desconfiança de uma ou ambas as partes.

Por essa razão, é essencial que o tratamento dos conflitos seja realizado de forma preventiva, antes que se tornem litigiosos ou conflituosos, quando ainda são considerados riscos. Nesse momento, a possibilidade de construir consensos e a margem de manobra são muito maiores. Conforme mencionado anteriormente, após a escalada de um conflito, seu tratamento se torna muito mais penoso, custoso e prolongado.

Portanto, é importante que, desde o início do empreendimento, haja um engajamento proativo da comunidade. As empresas devem adotar uma postura transparente, com comunicação aberta, monitoramento e avaliação contínuos, prestação de contas e informações, além da implementação de práticas sustentáveis.

3. Integrando Práticas de ESG e Sistemas de ADR

Nesse contexto favorável à extrajudicialidade, a adoção de sistemas de ADR nos empreendimentos representa uma abordagem estratégica para promover a sustentabilidade e a responsabilidade corporativa. A introdução de mecanismos voltados ao diálogo não apenas aprimora a eficiência da resolução de conflitos, mas também fortalece a transparência e a confiança com as partes interessadas.

Um exemplo ilustrativo vem da Google, que, em 2014, evitou uma acusação formal do FTC (Federal Trade Commission) e fez um acordo com os reguladores da Comissão

²² Costs of Company-Community Conflict in the Extractive Sector 2014 by the CSR Initiative at the Harvard Kennedy School.

Europeia sobre práticas antitruste. A abordagem extrajudicial permitiu à empresa evitar uma investigação oficial e uma multa potencial de até 10% de sua receita anual global, que foi de US\$ 59,8 bilhões em 2013, segundo o Wall Street Journal, um forte contraste com a abordagem da Microsoft, que lutou contra as acusações antitruste europeias durante uma década, uma batalha que acabou custando à empresa mais de US\$ 2,5 bilhões em multas²³.

Em 2010, o Banco Mundial publicou documento que buscava estudar soluções para um sistema de disputas dentro do órgão. Como o Banco Mundial não possuía um mecanismo de solução de controvérsias formal, "*when conflicts arise in the context of Bank-supported projects, interventions by Bank staff tend to be ad hoc and thus, vary from one situation to the other. This lack of a coherent approach to conflict management does not only result in uneven treatment of affected communities, but also threatens the social and environmental sustainability of Bank-supported projects.*"²⁴

O Banco Mundial utilizou oito projetos internacionais próprios para avaliar a implementação e sucesso de sistemas de solução de controvérsias e concluiu que a adoção de um mecanismo ambiental e social de resolução de conflitos seria capaz de: (i) endereçar problemas dos indivíduos afetados em seus projetos, (ii) aprimorar a percepção do público sobre os projetos, (iii) reduzir atrasos na implementação, (iv) fornecer sugestões práticas, (v) evitar corrupção e fraude, (vi) aprimorar resultados sociais e ambientais e (vii) contribuir para os objetivos de redução da pobreza²⁵.

Depreende-se dos exemplos acima que a extrajudicialidade dos ADR oferece um leque diversificado de ferramentas que não apenas facilitam a resolução de disputas entre empresas, mas também desempenham um papel crucial na gestão de conflitos sociais em contextos complexos. O uso estratégico de ADR não apenas resolve disputas de forma eficiente, mas também contribui para objetivos mais amplos de desenvolvimento e redução de desigualdades, especialmente o Objetivo de Desenvolvimento Sustentável das Nações Unidas (ODS) 16²⁶, que se refere ao acesso à justiça.

²³ PROGRAM ON NEGOTIATION HARVARD LAW SCHOOL. Negotiation Case Studies: Google's Approach to Dispute Resolution. Disponível em: <<https://www.pon.harvard.edu/daily/dispute-resolution/googles-approach-to-dispute-resolution/>>. Acesso em 8 jul. 2024.

²⁴ WORLD BANK. Environmental and Social Conflict Resolution Mechanisms. Disponível em: <<https://documents1.worldbank.org/curated/en/873281468330900158/pdf/694170ESW0P12000PUBLIC00P1206120ACS.pdf>>. Acesso em 8 jul. 2024.

²⁵ Idem, p. 31, tradução livre.

²⁶ "Objetivo 16. Promover sociedades pacíficas e inclusivas para o desenvolvimento sustentável, proporcionar o acesso à justiça para todos e construir instituições eficazes, responsáveis e inclusivas em todos os níveis". NAÇÕES UNIDAS BRASIL. Objetivo de Desenvolvimento Sustentável 16. Disponível em: <<https://brasil.un.org/pt-br/sdgs/16>>. Acesso em 8 jul. 2024.

A nosso ver, a integração desses sistemas de ADR no meio corporativo significa incorporar valores éticos, ambientais e sociais nas decisões de negócios e na gestão de conflitos, contribuindo para um ambiente empresarial mais justo, sustentável e resiliente. Essa integração não apenas reduz potenciais impactos adversos nas comunidades e no meio ambiente, mas também fortalece a reputação da empresa e cria valor a longo prazo para todos os envolvidos.

Considerações Finais

Ao longo deste artigo, examinamos a importância de empreendimentos de grande e médio porte adotarem uma abordagem ética e proativa em relação às externalidades e desafios enfrentados durante suas operações. Desde a implementação até o encerramento desses projetos, a interação com comunidades e ambientes locais é um fator crítico que pode determinar o sucesso ou fracasso das atividades empresariais.

O capitalismo globalizado, o crescimento das cidades e populações demandam o trabalho contínuo de extração de certas matérias-primas ou produção de energia nas quais, em sua maioria, impactam diretamente em estruturas sociais e ambientais pré-existentes na localidade de suas atividades.

Ao mesmo tempo que tais atividades podem gerar riscos ambientais e sociais, fluxos atípicos de pessoas, máquinas, aumento de densidade demográfica, insatisfação popular, mobilizações para impedir a continuidade da atividade, há também a oportunidade de desenvolvimento econômico das regiões, aumento da promoção e desenvolvimento de trabalho e mão de obra local qualificada.

O tratamento dos riscos, assim, vão desde o seu levantamento até a resposta direta e monitoramento. Quando falamos de riscos sociais, consideramos situações de conflitos entre pessoas, stakeholders com posicionamentos divergentes e impasses coletivos com dificuldades de construção de consenso que podem afetar tanto a vida das pessoas diretamente atingidas pelas atividades empresariais, como o fluxo esperado para o desenvolvimento da atividade econômica.

Assim, entendemos que os métodos adequados de resolução de disputas (ADR) são capazes de acomodar situações e resolvê-las de maneira eficiente, colaborativa, informada e voluntária, sem a compulsoriedade da entrega da questão para o Poder Judiciário. Assim, o paradigma de conflito é reinterpretado, e as propostas de solução adequada e customizada

de disputas tornam-se essenciais para a resolução de conflitos, já que esses métodos permitem resolver disputas de maneira colaborativa e voluntária, promovendo um ambiente de diálogo e entendimento entre as partes envolvidas.

A pauta ESG encontra eco nesta proposta de resolução alternativa de disputas, uma vez que toca diretamente na ODS 16 que diz respeito ao acesso à justiça. Se a justiça tarda e a tutela jurisdicional não é efetiva para o tratamento das questões, métodos alternativos precisam ser implementados conforme às necessidades da situação para que as pretensões e o direito sejam efetivados. Ademais, a adesão a essas práticas sustentáveis e responsáveis também fortalece a reputação e a resiliência das empresas a longo prazo.

Portanto, os sistemas de ADR não devem ser vistos apenas como ferramentas de resolução de conflitos, mas como elementos estratégicos que, quando integrados adequadamente, podem promover uma gestão de conflitos mais justa e eficiente. Esta abordagem não só minimiza impactos negativos, mas também maximiza o valor social e econômico dos empreendimentos, alinhando interesses corporativos e comunitários de maneira harmoniosa e sustentável.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

BARBOSA, L. M.; GOLDEMBERG, J. A. A legislação ambiental no Brasil e em São Paulo. *Revista Eco* 21, Rio de Janeiro, n. 96, nov. 2004.

CARPENTER, S. L.; KENNEDY, W. J. D. *Managing Public Disputes: A Practical Guide for Government, Business, and Citizens' Groups*. Jossey-Bass, 2001.

DIDER JR., Fredie; FERNANDEZ, Leandro. O sistema brasileiro de justiça multiportas como um sistema auto-organizado: interação, integração e seus institutos catalisadores. *Revista do Poder Judiciário do Estado do Rio Grande do Norte – REPOJURN*, a. 03, n. 01, jan./jun. 2023, p. 15.

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

FALECK, Diego; TARTUCE, Fernanda. *Introdução histórica e modelos de mediação*. Disponível em: <www.fernandatartuce.com.br/artigosdaprofessora>. Acesso em: 6 set. 2024.

FISHER, R.; URY, W.; PATTON, B. *Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In*. Penguin Books, 2011.

FRANKS, Daniel, et al. The cumulative dimensions of impact in resource regions. *Resources Policy*, v. 38, n. 4, p. 640-647, 2013.

GLASL, Friedrich. *Confronting Conflict: A First-Aid Kit for Handling Conflict*. Hawthorn Press, 1999.

GOLDBERG, S. B.; SANDER, F. E. A.; ROGERS, N. H.; COLE, S. R. *Dispute Resolution: Negotiation, Mediation, Arbitration, and Other Processes*. Wolters Kluwer, 2012.

KEMP, Deanna, et al. Mining, water and human rights: making the connection. *Journal of Cleaner Production*, v. 18, p. 1553-1562, 2011.

MOORE, C. W. *The Mediation Process: Practical Strategies for Resolving Conflict*. Jossey-Bass, 2003.

MANCUSO, Rodolfo de Camargo. *Acesso à Justiça: Condicionantes legítimas e ilegítimas*. Salvador: Juspodivm, 2018.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS (ONU). *Declaração do Rio sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento*. Rio de Janeiro, 1992. Disponível em: <https://www.mpf.mp.br/sc/municipios/itajai/gerco/volume-v>. Acesso em: 8 jul. 2024.

PROGRAM ON NEGOTIATION HARVARD LAW SCHOOL. *Negotiation case studies: Google's approach to dispute resolution*. Disponível em: <https://www.pon.harvard.edu/daily/dispute-resolution/googles-approach-to-dispute-resolution/>. Acesso em: 8 jul. 2024.

SUSSKIND, L.; CRUIKSHANK, J. *Breaking Robert's Rules: The New Way to Run Your Meeting, Build Consensus, and Get Results*. Oxford University Press, 2006.

URY, William. "A verdadeira questão não diz respeito a ignorar conflitos, mas sim a transformá-los. Essa é a grande oportunidade. Em outras palavras, precisamos transformar o modo como lidamos com os conflitos, deixar de lado formas destrutivas, como a violência, para adotar abordagens construtivas, como a negociação." Disponível em: <https://oglobo.globo.com/epoca/william-ury-verdadeira-questao-nao-diz-respeito-ignorar-conflitos-mas-transforma-los-23265884>. Acesso em: 8 jul. 2024.

WORLD BANK. *Environmental and Social Conflict Resolution Mechanisms*. Disponível em: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/873281468330900158/pdf/694170ESW0P12000PUBLIC00P1206120ACS.pdf>. Acesso em: 8 jul. 2024.

CSR INITIATIVE AT THE HARVARD KENNEDY SCHOOL. *Costs of Company-Community Conflict in the Extractive Sector*. 2014.