

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://efaidnbmnnnibpcajpcgclefindmkaj/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, dispendo 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 auto-compositivas, 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.