



O PAPEL SOCIAL DAS EMPRESAS

na agenda ESG

 **Câmara**
Oficial Española de Comercio en Brasil

Sumário

Introdução	03
Impacto positivo na comunidade e sociedade	04
Diversidade, equidade e inclusão no ambiente de trabalho	10
Saúde e segurança do trabalho	17
Direitos humanos na cadeia de valor	23
Relações com a comunidade	33
Responsabilidade social	41
Encerramento e considerações finais	56
Contato	58

Introdução

Bem-vindo ao e-book “O papel social das empresas na agenda ESG”, um guia dedicado ao pilar Social da agenda ESG, que coloca as pessoas e a sociedade no centro da estratégia empresarial.

Mais do que iniciativas pontuais, o “S” do ESG representa o compromisso das organizações em gerar impacto positivo nas comunidades, promover diversidade, equidade e inclusão, assegurar condições justas e seguras de trabalho e garantir respeito aos direitos humanos em toda a cadeia de valor.

Ao longo dos capítulos, você encontrará reflexões sobre responsabilidade social, práticas inovadoras de relacionamento com comunidades, além de cases que demonstram como empresas de diferentes setores vêm transformando desafios sociais em oportunidades de crescimento sustentável.

Este material é voltado para líderes, gestores e profissionais que buscam fortalecer a dimensão social da sustentabilidade e integrar valores humanos e coletivos às estratégias de negócio.

Prepare-se para uma leitura que inspira ação e oferece caminhos práticos para construir organizações mais diversas, responsáveis e conectadas às necessidades da sociedade. Boa leitura!

Clique aqui e fale conosco

The background is a solid orange color. It features two large, thick, curved orange lines that sweep across the frame. One curve starts in the top right and arcs towards the center. The other starts in the bottom left and arcs towards the center. These curves create a sense of movement and depth.

**Impacto
positivo na
comunidade
e sociedade**

A importância do impacto positivo na sociedade

Atualmente, o papel das empresas vai muito além de gerar empregos e lucros. A responsabilidade social tornou-se indispensável para quem busca destaque no mercado e relevância na sociedade.

A responsabilidade social é um conceito amplamente discutido, que abrange práticas e iniciativas implementadas por empresas com o objetivo de promover transformações positivas, elevando o bem-estar social, melhorando as condições de vida e difundindo valores de responsabilidade.

Mais do que nunca, as empresas têm a oportunidade de atuar como agentes de grandes transformações, influenciando não apenas pessoas, mas também outras organizações a se envolverem em ações de impacto positivo. Com o aumento da relevância de questões sociais, ambientais e de governança, surge a chance das empresas se destacarem e assumirem um papel mais significativo no mercado.

Além disso, empresas que integram práticas de responsabilidade social e sustentabilidade em suas estratégias têm maior potencial de competitividade a longo prazo. A preferência dos consumidores e profissionais por empresas socialmente responsáveis está em crescimento, reforçando a importância desse compromisso.



A geração Z cresceu em meio às mudanças climáticas e conectadas à internet. Esse contexto moldou uma relação de consumo bem distinta: profundamente comprometidos com causas ambientais, os jovens buscam empresas que adotem práticas sustentáveis para contribuir com o planeta. Marcas que abraçam esses valores e incorporam um propósito genuíno em suas operações ganham destaque e conquistam a lealdade de uma geração consciente e engajada.

O papel da tecnologia como habilitadora do avanço social

A tecnologia tem se consolidado como um dos principais motores do desenvolvimento social, impactando diretamente áreas fundamentais como educação, saúde, acesso à informação, mercado de trabalho e serviços públicos. Em um mundo cada vez mais digital, a inovação tecnológica não apenas redefine a maneira como as pessoas vivem e se relacionam, mas também amplia oportunidades para grupos marginalizados.

No mercado de trabalho, a tecnologia abre portas para empregos de qualidade, principalmente em setores que demandam habilidades digitais. Plataformas de trabalho remoto e cursos de capacitação online facilitam a inserção profissional, especialmente para populações vulneráveis. Contudo, para que esse potencial se concretize, é necessário investir em inclusão digital e qualificação técnica, garantindo que ninguém fique à margem da transformação tecnológica.

Construindo um negócio de êxito a partir do desenvolvimento das comunidades

No Indra Group, temos como estratégia empresarial os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) promovidos pela Agenda 2030 das Nações Unidas. Acreditamos que a tecnologia é a chave para alcançar os ODS, com isso, desenvolvemos soluções tecnológicas para enfrentar os desafios sociais da nossa sociedade.

Somos comprometidos com o desenvolvimento da tecnologia e das pessoas, respeitando seus direitos. Investimos em projetos de impacto social, pois sabemos que é fundamental promover mudanças positivas e duradouras nas comunidades para que possamos desenvolver sustentavelmente o crescimento inclusivo.

Nossa parceria com universidades e programas de formação tecnológica reforça esse compromisso, capacitando jovens talentos e oferecendo novas oportunidades no mercado de trabalho. Esses investimentos não apenas geram impacto social, mas também impulsionam inovação e crescimento a longo prazo. Temos orgulho de compartilhar casos de sucesso que mostram como esses projetos transformam vidas e fortalecem a comunidade.

Por isso, acreditamos que contribuir para a sustentabilidade das comunidades onde operamos faz parte da nossa responsabilidade como empresa e dos objetivos de criação de valor a longo prazo para todos os nossos *stakeholders*. Para maximizar o impacto positivo que temos nas comunidades locais, concentramos nosso apoio às causas sociais por meio de iniciativas que estão ligadas ao nosso *core business* promovendo conhecimento e inovação.

Como fazemos: Programa Jovens Profissionais e 40+

O Programa Jovens Profissionais e 40+ foi desenvolvido pela companhia com a missão de abrir portas para diferentes perfis e gerações, valorizando tanto a energia e a curiosidade de quem está começando quanto a bagagem e a experiência de quem já trilhou uma trajetória profissional.

No eixo Jovens Profissionais, o foco está em incorporar talentos que ainda não possuem experiência prévia no universo de TI, mas que demonstram alto potencial, interesse em inovação e disposição para aprender. O objetivo é atrair novas mentes para reforçar a aposta da companhia na transformação digital, no desenvolvimento de soluções disruptivas e na criação de serviços que impactam positivamente empresas, comunidades e a sociedade como um todo. Para isso, os jovens são inseridos em um ambiente dinâmico e colaborativo, com acesso a programas estruturados de formação, desenvolvimento contínuo, avaliações periódicas e planos de progressão profissional ao longo dos dois primeiros anos na empresa.

Já no eixo 40+, a companhia reconhece a importância de valorizar profissionais que carregam consigo décadas de vivência, maturidade e visão estratégica. Esses talentos contribuem não apenas com conhecimento técnico, mas também com uma sólida

experiência em gestão de equipes, tomada de decisão e capacidade de lidar com cenários complexos. Ao unir a energia dos mais jovens à sabedoria dos profissionais seniores, a companhia cria equipes mais completas, diversas e preparadas para enfrentar os desafios do presente e do futuro.

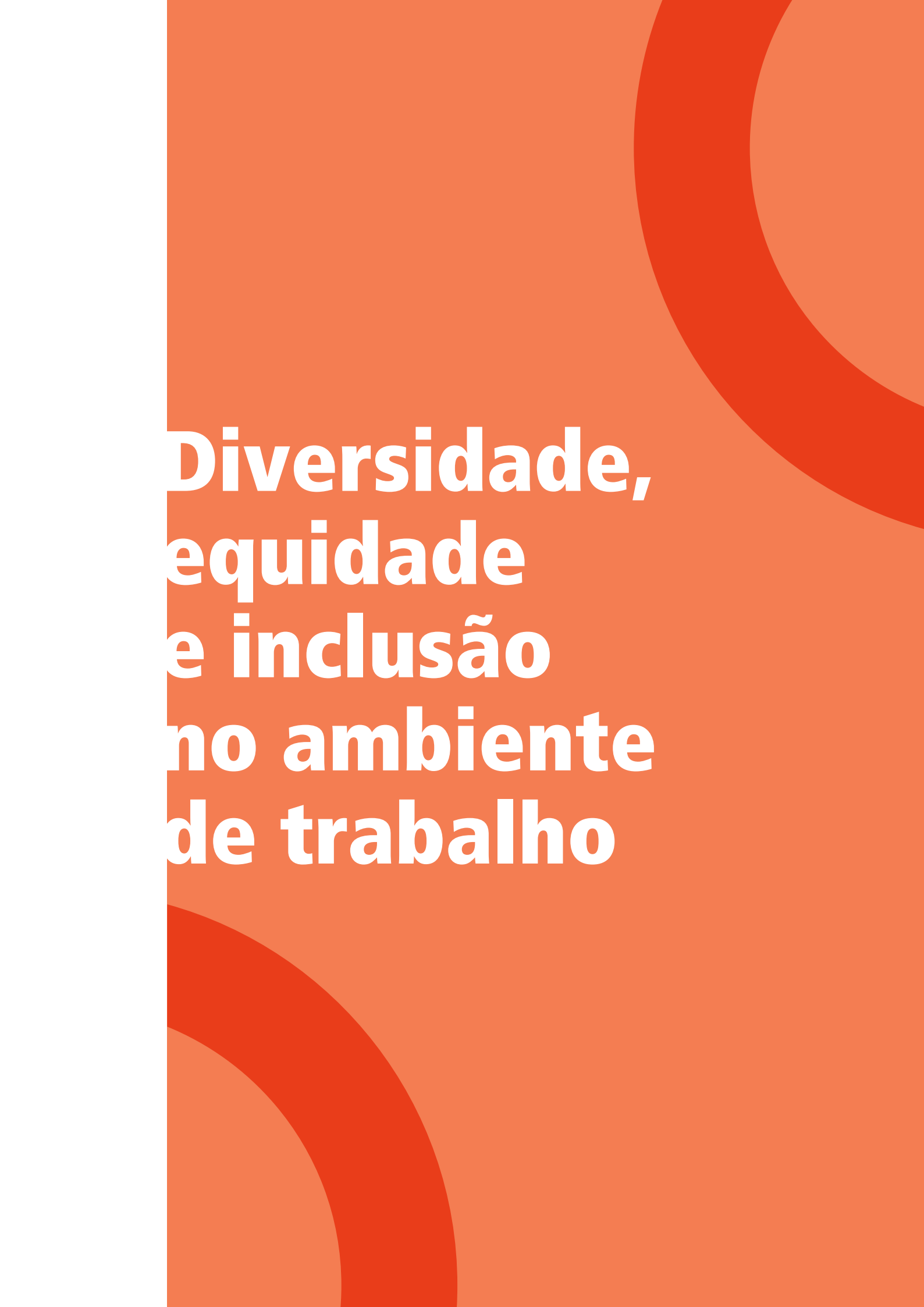
Em ambos os casos, os participantes têm a oportunidade de se integrar em times que gerenciam alguns dos projetos mais inovadores em nível global, envolvendo soluções tecnológicas líderes em diferentes setores. Essa convivência promove o aprendizado prático, a troca de experiências e o fortalecimento da cultura de colaboração.

Dessa forma, o Programa Jovens Profissionais e 40+ representa mais do que uma porta de entrada: é uma aposta no futuro, na diversidade geracional e no desenvolvimento de carreiras alinhadas às demandas da era digital.





O Indra Group é uma holding empresarial que promove o progresso tecnológico e da qual fazem parte a Indra, uma das principais empresas globais de defesa, tráfego aéreo e espaço, e a Minsait, líder em transformação digital e tecnologia da informação na Espanha e América Latina. O Indra Group impulsiona um futuro mais seguro e conectado por meio de soluções inovadoras, relações de confiança e os melhores talentos. A sustentabilidade faz parte da sua estratégia e cultura, como resposta aos desafios sociais e ambientais presentes e futuros. No final do exercício de 2024, o Indra Group registrou receitas de 4.843 bilhões de euros, presença local em 46 países e operações comerciais em mais de 140 países.

The background is a solid orange color with two large, curved, overlapping shapes in a darker shade of orange. One shape is in the top right corner, and the other is in the bottom left corner, creating a sense of movement and depth.

Diversidade, equidade e inclusão no ambiente de trabalho

Definição e importância de DEI e as estratégias para implementar na empresa

O conceito de ESG surgiu em 2004, em uma publicação do Pacto Global da ONU em parceria com o Banco Mundial chamada *Who Cares Wins* (Quem se importa vence). A iniciativa nasceu de um desafio do então Secretário-Geral da ONU, Kofi Annan, a 50 CEOs de grandes instituições financeiras, sobre como integrar fatores ambientais, sociais e de governança ao mercado de capitais.

Hoje, atender aos padrões ESG significa mais competitividade, reputação sólida, estabilidade, redução de custos e maior confiança junto a *stakeholders*. Segundo a *Ernst & Young*, informações consistentes de ESG são decisivas para investidores, além de estarem fortemente ligadas aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS). No Brasil, 83% das empresas do Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE) já incorporam os ODS às suas estratégias, metas e objetivos.

Mas para que a agenda ESG seja eficaz, não basta olhar para apenas um dos pilares. É preciso trabalhar o tripé completo. E aqui vamos mergulhar em um tema essencial do pilar Social: a Diversidade, Equidade e Inclusão (DEI).

O Brasil enfrenta desafios estruturais que tornam o tema ainda mais urgente. No Programa Internacional de Avaliação de Estudantes (Pisa) de 2022, o país ficou em 44º lugar entre 81 países em criatividade, um reflexo direto da falta de estímulo à diversidade de ideias. No campo da saúde mental, a situação é igualmente preocupante: quase 10% da população sofre de transtornos de ansiedade, colocando o Brasil no topo do *ranking* mundial.



A Unesco, em sua Declaração Universal sobre Diversidade Cultural, reforça que a diversidade é parte dos direitos humanos e elemento essencial para identidade, coesão social e desenvolvimento econômico. Os princípios fundamentais incluem a promoção da diversidade cultural como patrimônio da humanidade, os direitos culturais como parte dos direitos humanos e políticas culturais que incentivam a inclusão e a criatividade. A declaração enfatiza o acesso à diversidade cultural, a proteção do patrimônio e a diversidade linguística na educação e nos espaços digitais.

Já a OMS afirma que não existe saúde sem saúde mental. A falta de inclusão e representatividade agrava a saúde mental de uma população ou grupo, pois as pessoas sofrem ao serem excluídas de espaços e oportunidades por não se adequarem a certos padrões de comportamento, aparência, orientação sexual, gênero e outras características. Muitas tentam se adaptar, mas não conseguem, o que afeta sua saúde mental.

Só esses dois aspectos mostram a importância do tema da diversidade e inclusão. Portanto, não se trata de uma questão ética ou legal, mas uma necessidade estratégica para empresas que desejam prosperar em um mundo cada vez mais complexo e interconectado.

DEI e tecnologia: reflexões necessárias

Um bom exercício de reflexão começa com a pergunta: como sua empresa seleciona, promove e demite pessoas?

Aqui entra a provocação sobre o uso de Inteligência Artificial. A IA, por si só, não é inteligente, ela reflete os dados que recebe. Se esses dados trazem vieses, preconceitos ou exclusões, a tecnologia não apenas os reproduz, mas os amplifica.

Pesquisas mostram como a IA pode aumentar o preconceito e reduzir a diversidade, perpetuando padrões históricos de desigualdade já que é “ensinada” com bases preconceituosas e pouco diversas, e as repete de maneira mais eficiente.

“Algoritmos na seleção de candidatos a emprego são treinados com base em currículos anteriores e, por isso, tendem a favorecer certos perfis e marginalizar outros”. Se o histórico de contratação passado for desigual, como a seleção de homens para cargos de chefia, como diretores, gerentes, juízes e superintendentes, e a seleção de mulheres para cargos como secretárias, enfermeiras e camareiras, “a IA tende a perpetuar esses padrões de forma automática e até mesmo intensificar a disparidade.”

Moacir Ponti em entrevista intitulada “Inteligência artificial utiliza base de dados que refletem preconceitos e desigualdades”, concedida ao Jornal da USP.

Isso reforça a importância de tratar a DEI como prioridade estratégica. Ambientes realmente diversos são comprovadamente mais saudáveis, criativos, inovadores e resilientes. Um estudo de Harvard mostra que diversidade gera pensamento plural, que por sua vez impulsiona a inovação e melhora resultados de negócios.

Diversidade não é apenas sobre raça ou gênero. Ela envolve:



Pessoas acima de 50 e 60 anos



Diversidade racial e étnica



Pessoas com deficiência



Pessoas no espectro autista



Mulheres em cargos de liderança



Refugiados



LGBTQIAPN+



Portadores de doenças crônicas ou condições de saúde mental

Mais importante do que a presença dessas pessoas é onde elas estão dentro da organização. Estão ocupando posições estratégicas ou apenas cargos operacionais? Essa resposta diz muito sobre a maturidade da empresa em relação à inclusão.

Muitos países, dentre eles o Brasil, já contam com importantes marcos legais:

- Lei de cotas para pessoas com deficiência (1991)
- Lei nº 9.029/95 contra discriminação nas relações de emprego
- Lei de igualdade salarial entre homens e mulheres
- Relatório de transparência salarial
- Portarias recentes contra trabalho análogo à escravidão e a “lista suja” do Ministério do Trabalho

Ignorar esses requisitos legais expõe empresas a riscos jurídicos e reputacionais, além de contradizer qualquer discurso de responsabilidade social.

O mundo está mudando na visão da responsabilidade empresarial. As atitudes superficiais não poderão ser mantidas, as políticas e programas de diversidade e inclusão trazem benefícios às empresas, mas eles precisam ser efetivos.

Caminhos práticos para implementar DEI

Construir ambientes inclusivos não é um processo simples, mas os benefícios justificam o esforço. Alguns passos importantes incluem:

Mapeamento legal: o primeiro passo é conhecer e atender às exigências da legislação. Nenhuma empresa quer ter um ESG no site e um processo por descumprimento de regra de diversidade.

Educação e conscientização: fazer treinamentos sobre diversidade e inclusão, explicando os benefícios e desmistificando preconceitos e estereótipos.

Comunicação aberta: criar espaços de escuta e diálogo. Ouvir as preocupações e estar preparado para responder às perguntas, inclusive as críticas.

Liderança pelo exemplo: gestores devem ser modelos de conduta inclusiva, suas atitudes influenciam toda a equipe.

Políticas claras: definir regras que promovam diversidade em todos os níveis.

Celebração da diversidade: valorizar culturas, identidades e histórias diferentes.

Medição de progresso: acompanhar resultados e ajustar estratégias continuamente.

O tema é extenso e deve ser enfrentado com seriedade e comprometimento. É um assunto multidisciplinar e toda a empresa deve estar envolvida desde a alta direção.

Conclusão

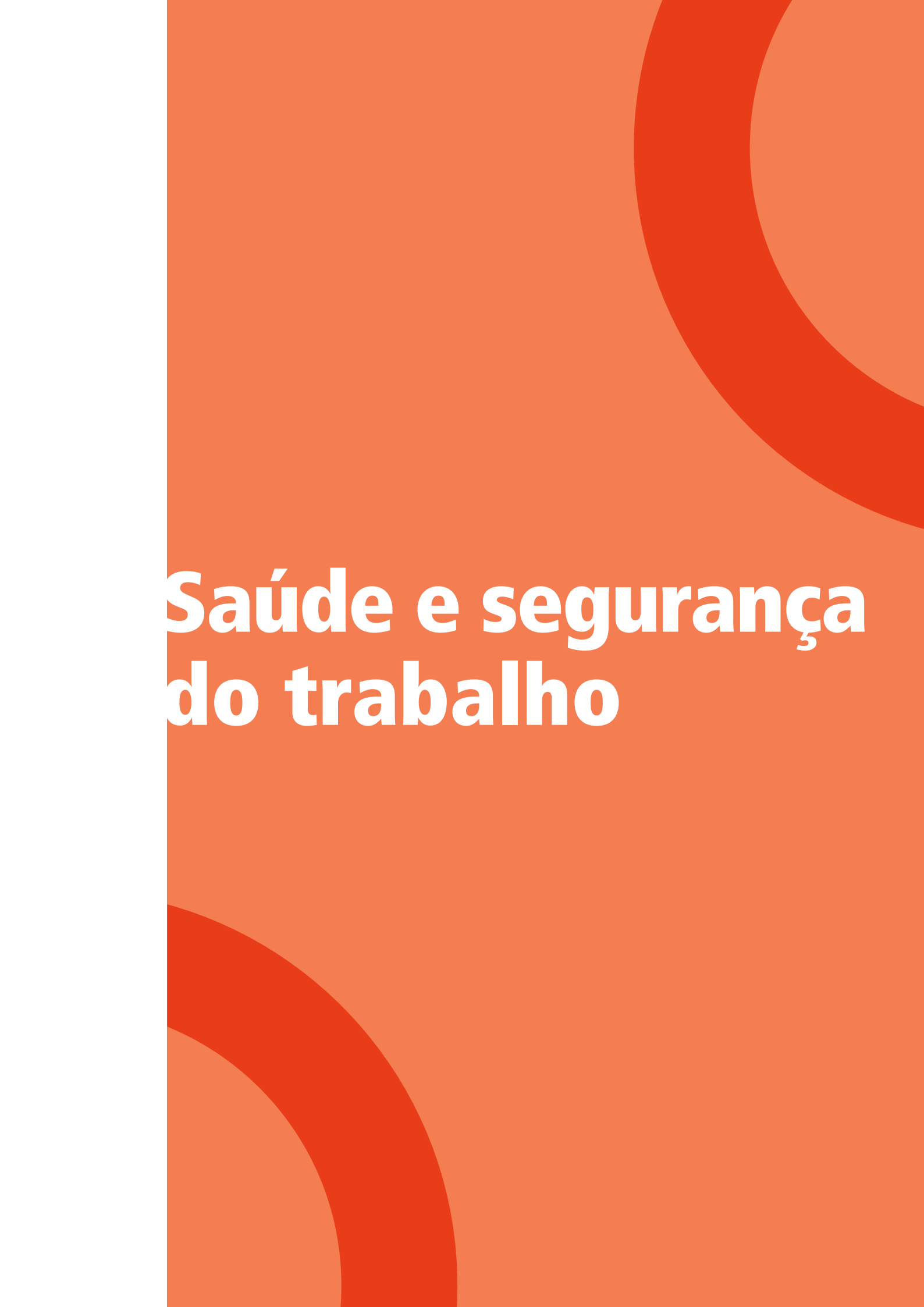
A diversidade, equidade e inclusão são muito mais do que metas de *compliance* ou ações de *marketing*. Elas representam uma transformação profunda na forma como as empresas se relacionam com seus colaboradores, clientes e comunidades. É um trabalho multidisciplinar, que exige o engajamento de toda a organização — da alta liderança às equipes de base.

Não se trata apenas de cumprir uma agenda social, mas de fortalecer a saúde, a criatividade, a inovação e a sustentabilidade dos negócios no longo prazo.





O Escritório atua por mais de 37 anos, assumindo em 1998 a roupagem jurídica. Tem atuação presente no dia a dia dos clientes, em contato próximo com todas as áreas da empresa, especialmente Recursos Humanos e administrativa financeira, o que permite que sua assessoria sempre se adeque à realidade de cada cliente, atendendo-o em suas particularidades. O Escritório mantém sua vocação de ser pequeno, mas sólido nos conhecimentos e serviços diferenciados apresentados a seus clientes. A especialidade nas áreas civil e trabalhista aliada aos conhecimentos técnicos interdisciplinares permitem soluções inovadoras para questões complexas tanto na esfera consultiva como de um contencioso estratégico. O conhecimento da sócia em impactos da atividade empresarial em direitos humanos e sua devida diligência é um diferencial para empresas que atuam fortemente em ESG, ou participam de atividades de alto risco. Uma rede de parceiros altamente especializados complementa sua atuação em diferentes áreas.

The background is a solid orange color. It features two large, thick, curved orange shapes that resemble stylized 'C' or 'G' characters. One is in the top right corner, and the other is in the bottom left corner, both partially cut off by the edges of the frame.

Saúde e segurança do trabalho

Saúde integral e segurança no trabalho: a nova fronteira do cuidado corporativo

O cuidado com a saúde dos colaboradores deixou de ser uma ação periférica e passou a ocupar o centro das discussões estratégicas nas organizações. A antiga separação entre saúde ocupacional, assistencial e segurança do trabalho já não faz sentido diante da realidade atual: um ambiente de trabalho seguro depende da saúde integral das pessoas.

No Brasil, o plano de saúde empresarial é a segunda maior despesa de muitas companhias, superado apenas pela folha de pagamento. Segundo dados do Valor Econômico (2024), esse custo pode representar 14% da folha – e ultrapassar 20% em setores com alta intensidade de mão de obra. Paralelamente, cresce o número de afastamentos médicos, muitos deles causados por condições evitáveis e mal gerenciadas, o que pressiona não apenas os custos, mas também a produtividade e o engajamento das equipes.

Essa combinação de fatores exige uma nova abordagem. Não basta mais cumprir normas ou oferecer um benefício. É necessário construir uma estratégia integrada de saúde e segurança, onde o bem-estar físico, emocional e social dos trabalhadores é parte do sistema de gestão e não uma ação isolada.

Segurança no trabalho começa com saúde de verdade

A segurança no trabalho sempre foi um tema prioritário em setores produtivos, industriais e logísticos. Mas a definição clássica de segurança, baseada na prevenção de acidentes físicos, tornou-se insuficiente. O conceito atual inclui também: controle de riscos relacionados à saúde crônica, fadiga, estresse, dor persistente e perda de funcionalidade.



Hoje, mais da metade da população brasileira adulta convive com pelo menos uma doença crônica não transmissível, como hipertensão, diabetes, obesidade ou transtornos osteomusculares. Essas condições estão entre as principais causas de afastamento e aposentadoria precoce por invalidez.

Além disso, uma gestão ineficaz desses quadros costuma levar ao uso inadequado dos serviços de saúde, como pronto-socorros para casos ambulatoriais, uso excessivo de exames e, em alguns casos, abandono do tratamento. Isso gera custos crescentes e, principalmente, não resolve o problema de fundo.

Promover a saúde integral dos colaboradores é, portanto, um elemento central da segurança corporativa moderna. A prevenção de acidentes e doenças ocupacionais passa, inevitavelmente, pelo acompanhamento contínuo da saúde da força de trabalho.

Mais uso, menos custo: quando o cuidado funciona

Uma tendência crescente no Brasil e no mundo é o uso de modelos de navegação clínica para transformar a forma como os colaboradores utilizam seus planos de saúde. Trata-se de um modelo no qual profissionais de saúde acompanham, orientam e engajam pessoas com base em dados clínicos, estratificação de risco e jornadas personalizadas de cuidado.

Esse tipo de abordagem não busca limitar o uso do plano. Pelo contrário. Ela incentiva o uso correto, preventivo e coordenado, com foco em evitar complicações e intervenções de alto custo.

Em um projeto recente, a Axenya aplicou esse modelo junto a uma grande operação industrial, com foco específico em colaboradores com diabetes e hipertensão. O estudo demonstrou um dado importante: houve aumento no uso do plano de saúde, com mais consultas, exames e ações de prevenção, ao mesmo tempo em que houve redução de 64% nos custos assistenciais desses grupos. A razão? Menos idas ao pronto-socorro, menos internações e maior controle clínico das condições de base.

Esse exemplo ilustra como é possível aumentar o acesso e, ainda assim, reduzir custos, desde que o cuidado seja coordenado, contínuo e centrado nas pessoas.

Integração entre saúde ocupacional, assistencial e cultura organizacional

Um ambiente de trabalho seguro é aquele em que os riscos são conhecidos, acompanhados e mitigados de forma ativa. E isso vale tanto para riscos físicos quanto para riscos clínicos e psicossociais.

A integração entre saúde ocupacional e saúde assistencial permite uma visão mais clara do que está acontecendo com a força de trabalho, desde indicadores de absenteísmo até dados de sinistralidade e padrões de adoecimento. Essa visão integrada favorece decisões melhores: sobre escala de trabalho, ergonomia, reabilitação, retorno ao trabalho e adaptação de funções.

Mais do que cumprir exigências legais, essa abordagem posiciona a saúde como um ativo estratégico, capaz de gerar engajamento, confiança e pertencimento. E isso se reflete diretamente nos indicadores de segurança, na retenção de talentos e na construção de um ambiente mais saudável, física e emocionalmente.

Conclusão: agir antes é o que diferencia empresas sustentáveis

Por muito tempo, a lógica predominante na saúde corporativa foi a da reação. As empresas intervinham quando o colaborador já estava afastado, quando o sinistro já havia ocorrido ou quando o custo já havia explodido. Esse modelo, embora ainda comum, mostra-se cada vez mais ineficiente e insustentável.

A mudança necessária está na forma de olhar para a saúde. Em vez de esperar o problema acontecer, é preciso antever. A tecnologia e os dados estão disponíveis, a capacidade de análise existe. O que falta é a decisão de usar essas ferramentas para construir um modelo proativo, onde o cuidado é acionado antes da crise, e não apenas quando ela se instala.

Essa é a verdadeira transformação: usar inteligência preditiva para entender o momento certo de agir. Monitorar sinais precoces, oferecer suporte no tempo certo, guiar o colaborador ao cuidado adequado antes que o problema evolua. Isso é gestão moderna. Isso é segurança real.

Cuidar da saúde com essa visão de antecipação não é apenas uma prática mais eficiente. É uma forma ética e estratégica de proteger as pessoas e garantir a continuidade dos negócios. Empresas que entendem isso não apenas reduzem custos. Elas aumentam valor, dentro e fora de seus muros. A NR-01 representa uma base normativa importante. Mas o que define o sucesso das organizações é a capacidade de ir além das exigências – adotando uma postura genuína de cuidado, baseada em dados, empatia e inovação.

Construir ambientes de trabalho seguros, saudáveis e inclusivos é, antes de tudo, uma escolha estratégica. E, cada vez mais, uma exigência ética, econômica e humana.





A Axenya é uma anti-corretora, uma forma diferente de cuidar da saúde nas empresas. Atuamos como uma orquestradora de saúde, conectando pessoas, dados e tecnologia em uma jornada contínua e coordenada de cuidado. Nosso modelo vai além da gestão de benefícios: integra prevenção, acompanhamento clínico e inteligência populacional em tempo real.

Enquanto o modelo tradicional responde ao sinistro, nós trabalhamos para que ele não aconteça. Combinamos ciência de dados, monitoramento ativo e equipes clínicas especializadas para antecipar riscos, promover saúde e apoiar cada colaborador de forma personalizada.

Somos escolhidos por empresas que entendem que saúde é mais do que custo – é valor estratégico. Organizações que pensam à frente reconhecem na Axenya um parceiro capaz de transformar cuidado em eficiência, engajamento e sustentabilidade.

Cuidar. Curar. Assegurar. Esse não é apenas nosso modelo. É o que define quem somos, o impacto que geramos e o futuro que estamos construindo.

The background is a solid orange color. It features two large, thick, curved orange shapes that resemble stylized 'C' or 'G' characters. One is in the top right corner, and the other is in the bottom left corner, both curving towards the center.

Direitos humanos na cadeia de valor

Pilar social: direitos humanos na cadeia de valor

Cada uma das três áreas de ESG é definida por diferentes fatores, sendo o pilar Social muitas vezes ofuscado pelos outros dois temas, por ser mais difícil de definir e medir. O pilar Social compreende a forma como as empresas gerem suas relações com todas as partes interessadas – seus *stakeholders* – incluindo empregados, fornecedores, clientes, investidores, comunidades em contato com suas operações e a sociedade em geral. Diante de um escopo bastante amplo e abrangente, a falta de atenção com os aspectos desse pilar pode impactar diretamente o crescimento, o desempenho, os resultados e a própria reputação de uma empresa.

Dentre os diferentes desafios atrelados ao pilar Social, a atenção para os direitos humanos na cadeia de valor vem ganhando destaque. De fato, cadeias de fornecimento de diversos segmentos sofrem com práticas empresariais que resultam em impactos sociais e, diante da pressão de reguladores, investidores e consumidores, não há como as empresas ignorarem a relação de suas atividades com violações de direitos humanos, tornando-se necessário que tomem providências sobre esse assunto.



Cenário normativo sobre direitos humanos e empresas

1. Instrumentos internacionais

Primeiramente, cabe traçar breves considerações sobre a evolução histórica da proteção jurídica internacional dos direitos humanos, tendo em vista seus reflexos nas normas brasileiras. O Direito Internacional dos Direitos Humanos tradicionalmente estabelece obrigações exclusivamente aos Estados, enquanto sujeitos de direitos internacional. Porém, nas últimas décadas, a evolução das atividades econômicas impulsionou a extensão da cobrança pela garantia dessas obrigações às empresas (incluindo em atuação conjunta com entes estatais), uma vez que diversas empresas passaram a ter faturamentos superiores ao orçamento público de muito Estados, em especial aqueles em desenvolvimento.

A agenda de Direitos Humanos e Empresas (DHeE) ganha ainda mais força a partir do processo de globalização, por meio do qual cada vez mais empresas com operações transnacionais e em rede passaram a operar em diferentes territórios, lidando com discrepâncias regulatórias que demandaram a parametrização internacional da tutela jurídica dos direitos humanos no contexto de atividades empresariais.

Conforme a pressão internacional aumenta para que empresas multinacionais sejam equiparadas a sujeitos do Direito Internacional, as evidências do impacto de suas atividades nos direitos humanos exigem que elas adotem uma postura proativa na agenda. Para tanto, espera-se que as empresas adotem medidas preventivas, evitando e mitigando os riscos de violações de direitos humanos que devem respeitar, bem como medidas de reparação para remediar eventuais violações de direitos humanos já materializadas, em todas as suas operações.

O reconhecimento gradativo da importância do papel das empresas na promoção dos direitos humanos se consolida com a aprovação dos Princípios Orientadores sobre Empresas e Direitos Humanos da ONU (Princípios Orientadores), em 2011, com o objetivo de estabelecer padrões globais de prevenção de riscos em direitos humanos no âmbito das atividades empresariais. Referidos Princípios Orientadores foram concebidos a partir do *framework* inicialmente pensado pelo Professor John Ruggie, qual seja:

- Dever dos Estados de proteger os direitos humanos;
- Obrigação das empresas de respeitar os direitos humanos; e
- Atuação conjunta de ambos para remediar as violações de direitos humanos concretizadas em decorrência das atividades empresariais.

Entre os 31 Princípios Orientadores, 14 são diretamente voltados ao papel das empresas no respeito aos direitos humanos, prevendo diretrizes conceituais e operacionais, com foco na realização da devida diligência enquanto procedimento essencial de identificação e mitigação de riscos sociais, incluindo na cadeia de valor. Isso porque, de acordo com o Princípio 13, independentemente de seu tamanho, setor, contexto operacional, proprietário ou estrutura, as empresas devem evitar causar ou contribuir para impactos adversos aos direitos humanos, em decorrência de suas atividades e/ou relações comerciais.

Até então observados em âmbito voluntário e suportados pelo conceito de *soft law*, o fortalecimento dos Princípios Orientadores em nível internacional moldou legislações sobre DHeE ao redor do mundo. Diversos países incorporaram obrigações de direitos humanos aplicáveis às empresas em seu ordenamento jurídico interno nos últimos anos. É o caso de legislações sobre devida diligência em direitos humanos adotadas em países como França, Alemanha, Suíça e Holanda, que adotaram um recorte específico sobre trabalho infantil, entre outras.

Especificamente com relação à gestão da cadeia de valor, a evolução de legislações nacionais sobre o tema segue gerando resultados recentes. É o caso do Canadá, que instituiu obrigações de transparência empresarial sobre ações de combate ao trabalho forçado e infantil na cadeia de fornecimento. O mesmo ocorreu recentemente com a aprovação da Diretiva sobre Devida Diligência Corporativa em matéria de Sustentabilidade da União Europeia (CS3D). O normativo é aplicável a todos os países integrantes do bloco europeu, os quais deverão adequar suas legislações internas para prever que empresas atuantes na União Europeia – mesmo que não sediadas nesse território – incorporem práticas de devida diligência em direitos humanos e ambiental para monitoramento e mitigação de riscos de violação identificados em suas próprias atividades e em sua cadeia de valor, considerando relações com fornecedores, subsidiárias e demais *stakeholders* envolvidos.

2. O ordenamento jurídico brasileiro

Em território brasileiro, os avanços na regulamentação de temas de DHeE são mais recentes, sobretudo nos últimos quinze anos. Após uma sucessão de normativos não vinculantes, o Projeto de Lei nº 572/2022 se destaca por propor a criação do Marco Regulatório sobre Direitos Humanos e Empresas, a nível federal. Elaborado à luz dos Princípios Orientadores, o texto estabelece obrigações de não violação dos direitos humanos ao Estado e às empresas em sentido amplo. Assim como a CS3D, as disposições do PL nº 572/2022 estendem a responsabilidade das empresas por eventuais violações de direitos humanos a toda sua cadeia de produção, de modo que os parceiros de negócio passam a responder solidariamente.

Em âmbito trabalhista, a regulação brasileira que ganhou destaque como boa prática internacional ao longo da última década é o Cadastro de Empregadores que submeteram trabalhadores a condições análogas à escravidão (chamada “lista suja”), cujas regras de inclusão de empregadores foram recentemente atualizadas por meio da Portaria MTE/MDHC/MIR nº 18/2024. Trata-se de iniciativa semestralmente atualizada para divulgar lista pública de empregadores (pessoas físicas ou jurídicas) autuados por uso de mão de obra em condições de trabalho análogas à escravidão, mediante decisão final em processo administrativo.



Como inovação, referida Portaria instituiu ainda mecanismos para celebração de Termo de Ajustamento de Conduta (TACs) pelas empresas fiscalizadas e compromitentes, incluindo o compromisso de estabelecerem Programas de Gerenciamento de Riscos da cadeia de valor. A partir da nova sistemática, a iniciativa governamental passa a promover não apenas transparência informacional e conscientização pública, como também canais de reparação por meio da celebração dos TACs ou acordos judiciais entre os empregadores e a União.

A lista suja é também remetida a outros órgãos públicos além da esfera trabalhista, podendo causar impactos de outras naturezas, como fiscais – capazes de inviabilizar a manutenção do negócio; ou criminais – iniciando investigação pela Polícia Federal. Assim, diversas autoridades monitoram as empresas listadas, pelo período de dois anos após inclusão inicial, acompanhando a regularidade das condições de trabalho, em contextos variados.

Em esfera privada – uma vez que disponível para acesso ao público – a lista suja também serve de subsídio para análise de risco por investidores, além de ser considerada por empresas brasileiras e internacionais, que relatam evitar negociações com empregadores listados.

Identificação e mitigação de riscos sociais

A sistematização de mecanismos estruturados para identificação e mitigação de riscos sociais decorrentes da atividade de uma determinada empresa caracteriza o procedimento que se convencionou chamar de devida diligência em direitos humanos. Suas quatro etapas centrais são:

- O *assessment* por meio do qual se avalia os riscos reais e potenciais de violações a direitos humanos atrelados àquela atividade empresarial;
- A implementação de compromissos políticos e ações de mitigação dos riscos pela empresa;
- O monitoramento das ações e políticas adotadas, bem como de seus resultados; e
- A transparência por meio da divulgação de informações compiladas sobre o andamento das etapas anteriores.



Nota-se que o procedimento de *due diligence* para mapeamento e endereçamento dos riscos de violação de direitos humanos deve ser contínuo e periódico. Além disso, referido procedimento pressupõe abertura de diálogo da empresa com todas as partes interessadas e/ou impactadas em seu processo produtivo. Os *stakeholders* são capazes de fornecer contribuições valiosas para o diagnóstico que direcionará medidas como a elaboração das suas políticas corporativas, implementação de seus programas de prevenção e mitigação, bem como toda a gestão de riscos em sentido amplo. Uma vez estruturadas, é necessário acompanhar e avaliar as ações de prevenção e mitigação de riscos implementadas, além de dar o *disclosure* adequado para os resultados alcançados no enfrentamento aos impactos mapeados.

As ferramentas utilizadas na devida diligência em direitos humanos podem variar em complexidade, a depender de uma série de fatores e circunstâncias, tais como o tamanho da empresa, seu segmento ou mercado de atuação, o local das operações e características dos *stakeholders* com quem a empresa se relaciona.

As cadeias de fornecedores, por sua vez, representam um grande desafio para as empresas, seja pela existência de interesses divergentes ou pela falta de visibilidade dos impactos em fornecedores mais distantes. Assim, o processo de devida diligência e suas ferramentas tornam-se centrais para o atendimento das legislações internacionais, bem como a expectativa dos fornecedores e consumidores.

O monitoramento de fornecedores

Quando se trata da prevenção a eventuais violações de direitos humanos, a *due diligence* na cadeia de fornecedores representa ferramenta que permite às empresas conhecerem eventuais impactos adversos a direitos humanos que estejam de alguma forma vinculados aos produtos ou serviços que oferecem. Ainda que impactos adversos aos direitos humanos não ocorram nas operações diretamente conduzidas pela empresa, sua ocorrência no âmbito de sua cadeia de valor pode afetar negativamente em diferentes aspectos.

Por exemplo, violações a direitos humanos cometidas por fornecedores de determinada empresa podem:

- Causar danos à sua reputação, prejudicando o relacionamento com clientes, investidores e o Estado;
- Aumentar exposição ao risco de litigância, expondo-a a mais ações individuais ou coletivas, nas instâncias administrativa e judicial, inclusive com responsabilidade solidária pelos impactos adversos causados, e
- Prejudicar sua licença social para operar, correspondente ao nível de aceitação das práticas de negócios e procedimentos operacionais de uma empresa por seus *stakeholders*, especialmente as comunidades locais direta ou indiretamente impactadas, em virtude de enfraquecimento ou perda de legitimidade, credibilidade e confiança.

De modo a evitar uma repercussão negativa e estar apta a estabelecer relações negociais em maior escala, cabe à empresa adotar uma abordagem diligente e atenta aos riscos identificados por meio de *due diligence* em direitos humanos. Para tanto, é válido considerar a estruturação de medidas como:

- A elaboração de políticas e códigos de conduta institucionais para disciplinar a interação com seus *stakeholders*, como empregados, consumidores, fornecedores e comunidades impactadas incluindo indígenas ou tradicionais, conferindo centralidade ao compromisso público de respeito aos direitos humanos em seu processo de governança; e

- A condução de *due diligence* prévia à contratação de fornecedores e estabelecimento de outras relações comerciais, seguida da inclusão de cláusulas protetivas de direitos humanos nos contratos celebrados com fornecedores e terceiros atuantes ao longo de toda a cadeia de valor e respectiva fiscalização da ausência de violação de direitos humanos durante toda a relação contratual.

Conclusão

O cenário acima exposto demonstra que a aproximação com a pauta de DHeE ganha espaço na pauta estratégica das empresas internacionais e brasileiras. Na medida em que seu dever de respeitar os direitos humanos evolui do contexto de boa prática para obrigação legal, estabelecer processos que garantam a análise, prevenção e mitigação de riscos, bem como a remediação de violações de direitos humanos torna-se medida essencial para a sustentabilidade do negócio.

Sendo assim, ao adotarem uma abordagem proativa na devida diligência em direitos humanos para controle de riscos sociais, ambientais ou socioambientais, empresas brasileiras sairão na frente inclusive na corrida para protagonismo no estabelecimento de relações de fornecimento com empresas estrangeiras, o que inegavelmente refletirá em bons resultados financeiros.



MATTOS FILHO

O Mattos Filho é um escritório de alta performance que antecipa tendências e oferece soluções jurídicas inovadoras para transformar desafios jurídicos em oportunidades. Com uma estrutura full-service de excelência e presença no Brasil e no exterior, o escritório garante apoio integral a seus clientes e parceiros, impulsionando a geração de negócios e a tomada de decisões estratégicas.

The background is a solid orange color. On the left side, there is a vertical white bar. On the right side, there are two large, overlapping, curved orange shapes that resemble parts of circles or thick arcs, one in the upper right and one in the lower left.

Relações com a comunidade

Sistemas de gestão de responsabilidade social: uma aposta na sustentabilidade social corporativa

A presença dos conceitos de responsabilidade social corporativa, sustentabilidade e desenvolvimento sustentável na sociedade tem aumentado progressivamente nas últimas décadas. No entanto, ainda hoje muitos têm uma ideia um tanto distorcida do que isso pode significar e gerar para uma organização.

A responsabilidade social corporativa é a implementação do compromisso com a sustentabilidade ou o desenvolvimento sustentável. É uma forma de gerir o que influencia a rentabilidade a curto, médio e longo prazo da organização. Baseia-se na detecção dos impactos da nossa atividade nos grupos com os quais nos relacionamos, na sociedade e no ambiente. Isso implica que a gestão da responsabilidade social está intimamente ligada à atividade da organização e não fará sentido se não for integrada em sua estratégia e gestão diária.

Não é apenas uma forma de devolver à sociedade o que ela nos deu, mas uma forma de melhorar a nossa gestão que conduz à geração de valor para a organização, para os seus grupos de interesse e para a sociedade em geral.

A responsabilidade social como forma de trabalho

A responsabilidade social está ligada ao dia a dia da organização, por isso não pode se limitar a ações isoladas ou sem planeamento.

Quando destinamos uma verba orçamental para realizar uma série de ações filantrópicas, atuamos apenas sobre a imagem e não sobre a gestão global da organização. Esta abordagem, em muitas ocasiões, acaba por gerar um custo e não um investimento. A gestão da responsabilidade social é uma atividade planejada, implementada no DNA da organização, na sua própria estratégia, e que tem uma relação direta com a sua rentabilidade.

Seguir critérios de responsabilidade social é criar valor nas organizações. Basta rever a dimensão de uma gestão responsável para comprovar esta afirmação. Desde as práticas de trabalho e emprego até a luta contra a fraude e a corrupção, passando por questões ambientais, a relação com fornecedores ou os interesses dos consumidores.

Os grupos de interesse influenciam a gestão da organização e são por ela influenciados; por isso, uma gestão responsável deve equilibrar as necessidades de todos.

Uma gestão à altura da demanda

A importância da responsabilidade social já não é um elemento que equilibra as tensões entre o quadro regulatório imposto pelos Estados e o mercado. Na verdade, é a própria sociedade que exige este tipo de critérios, incorporando em seus comportamentos como clientes considerações relacionadas à maneira como a organização age com seu entorno.

Muitos especialistas concordam que esses fatores influenciam a criação de valor. Como mostram os especialistas Michael Porter e Mark Kramer, que em 2002 apontaram que a gestão com critérios responsáveis leva à melhoria do contexto competitivo da empresa, aumentando a disponibilidade de insumos especializados de alta qualidade, potenciando uma demanda sofisticada e exigente, criando um ambiente mais produtivo e transparente e melhorando os setores relacionados e complementares.

O que implica gerir de forma responsável?

Uma gestão responsável envolve identificar nossos grupos de interesse, conhecer e cumprir a legislação aplicável a cada um, dialogar para entender seus interesses e necessidades e implementar uma estratégia que considere e equilibre todos esses interesses.

Desde o conselho de administração, passando pela direção até os demais funcionários, toda a organização está envolvida. Seja ela pública ou privada, grande ou pequena, ou se pertence a um ou outro de atividade, toda organização pode se orientar para uma gestão responsável.

A gestão da responsabilidade social deixou há muito tempo de ser um argumento de “embelezar” a atividade em um relatório anual, para se tornar uma forma de viver o dia a dia e de abordar de forma estratégica todas as relações com os grupos de interesse, a sociedade e o ambiente.

Trata-se de uma evolução lógica do que costumava marcar a estratégia das organizações (de uma abordagem ao cliente para conhecer os seus interesses e expectativas para os satisfazer) para uma abordagem aos grupos de interesse (conhecer os interesses e expectativas de todos os grupos de interesse) para estabelecer uma estratégia que os alinhe e satisfaça.

Normas de gestão da responsabilidade social: marcos para a ação

A introdução de quadros normativos e normas internacionais tem sido fundamental para impulsionar a responsabilidade social corporativa em empresas e entidades públicas. Estas diretrizes fornecem critérios claros para incorporar aspectos económicos, ambientais e sociais na gestão organizacional, garantindo que o compromisso social não fique apenas nas declarações, mas se traduza em resultados tangíveis.

Com uma abordagem global e integradora, a metodologia oferecida pelo Modelo Aenor IQNET SR10, norma internacional de gestão da responsabilidade social, já foi implementada por organizações em todo o mundo e demonstrou a sua eficácia.



Baseada na Norma Internacional ISO 26000 de princípios e diretrizes de responsabilidade social, oferece um quadro adaptável a qualquer tipo de organização que pretenda implementar um sistema de gestão de responsabilidade social.

Por outro lado, existem ferramentas que cobrem aspectos muito concretos de responsabilidade para com um grupo de interesse específico:

- Certificação da Contribuição aos ODS: valida o alinhamento da estratégia empresarial com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável
- Certificações específicas com base na norma UNE 165001: estabelece os requisitos para este tipo de produtos financeiros e promove a transparência e a independência ao incorporar critérios ESG.
- Certificações de *Compliance* e Prevenção do Suborno (ISO 37001): promovem a ética empresarial, a transparência e a luta contra a corrupção, elementos essenciais para gerar confiança e fortalecer a sustentabilidade social.
- Gestão da Igualdade de Gênero – Modelo da AENOR baseado na norma ISO 53800: voltado para eliminar as desigualdades de gênero em todos os processos do ciclo de vida dos colaboradores, incluindo seleção e contratação, classificação profissional, formação e desenvolvimento, condições de trabalho, exercício da responsabilidade, violência de gênero, sistema remuneratório, prevenção do assédio sexual por motivo de sexo e comunicação, entre outros.
- Gestão da Diversidade e Inclusão – Certificação baseada na ISO 30415: AENOR oferece um modelo de gestão para integrar diversidade e inclusão nas organizações, por meio de uma metodologia que permite sua integração com outros sistemas de gestão, abordando a operação em matéria de diversidade e inclusão segundo as recomendações da norma, com foco em melhoria contínua.
- Certificação de Eventos Sustentáveis (ISO 20121): integra critérios sociais, ambientais e econômicos na organização de eventos.
- Certificação de “Empresa Saudável”: promove o bem-estar integral dos colaboradores por meio de políticas de saúde, segurança e hábitos saudáveis, melhorando a qualidade de vida no trabalho e fomentando um ambiente positivo.

- Certificação “Compromisso com Pessoas Idosas”: modelo e certificação da AENOR que valida o compromisso de uma organização de qualquer setor em oferecer serviços adaptados e inclusivos para pessoas idosas. Voltada a melhorar a experiência de clientes seniores, essa solução segue o princípio de inclusão da Agenda 2030, sob a premissa de “não deixar ninguém para trás”.
- Certificação de Acessibilidade Universal UNE 170001: promove igualdade de acesso a ambientes e serviços para todas as pessoas, independente de suas capacidades, consolidando o compromisso social das organizações.

E, por último, ferramentas como as normas GRI, que ajudam a identificar os aspectos da responsabilidade social e a elaborar Relatórios de Sustentabilidade, também chamados Relatórios Não Financeiros. Todos estes modelos são complementares.

Por onde começar a gerir de forma responsável

Essa é uma questão que depende de cada organização, da sua situação, da sua gestão atual, dos seus interesses mais imediatos, etc.

Pode-se começar por uma ferramenta como a SR10 ou a GRI, que facilita uma perspectiva global dos impactos e riscos mais significativos, permitindo aprofundar áreas mais específicas ou, pelo contrário, começar por uma área específica para ir alargando o sistema de gestão a uma abordagem global. Ambos os procedimentos são igualmente bons e será a organização que decidirá o que lhe interessa mais e em que momento.



Em qualquer caso, e independentemente de onde se comece, gerir não é “embelezar” a gestão atual e incorporar algumas ações filantrópicas pontuais. Gerir é valorizar tudo o que se faz bem, estruturá-lo, enriquecê-lo com novas iniciativas, organizá-lo para avançar em direção a um objetivo comum e medir o seu desempenho para avançar em direção a uma melhoria contínua.

O compromisso da AENOR: ética, confiança e impacto social

Neste caminho, a AENOR consolidou-se como uma referência internacional em soluções de avaliação da conformidade que proporcionam confiança às empresas, instituições e à sociedade em geral. Com imparcialidade, rigor e independência, a AENOR desenvolve serviços avançados que permitem às organizações:

- Incorporar a ética e a responsabilidade na sua gestão.
- Promover a igualdade de gênero, o empreendedorismo feminino e a corresponsabilidade no exercício dos direitos laborais.
- Reduzir as desigualdades sociais através de soluções inclusivas.
- Alinhar as suas práticas com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da Agenda 2030.

Assim, o trabalho da AENOR não se limita a conceder certificações, mas impulsiona transformações reais nas organizações, gerando valor tanto para os seus grupos de interesse como para a sociedade em geral.

A sustentabilidade social é hoje uma condição indispensável para o progresso equilibrado das sociedades. Os sistemas de gestão da responsabilidade social e as certificações associadas permitem às organizações traduzir os seus compromissos em ações concretas, verificáveis e com impacto.

AENOR

A AENOR é uma entidade líder que identifica e ajuda a corrigir lacunas de competitividade de empresas, setores e do tecido econômico em geral, contribuindo para transformar a sociedade por meio da criação de confiança entre organizações e pessoas. Sua presença internacional abrange mais de 90 países, oferecendo certificações, verificações, validações, formação e serviços de normalização que impulsionam o desenvolvimento sustentável.

The background is a solid orange color. It features two large, thick, curved orange shapes that resemble stylized 'C' or 'G' characters. One is in the top right corner, and the other is in the bottom left corner. They are slightly offset from each other, creating a sense of movement or a frame.

Responsabilidade social

A sustentabilidade no centro dos negócios

Segundo relatório da PwC citado pelo Pacto Global, até 2025, 57% dos ativos de fundos mútuos na Europa estarão compostos por fundos que consideram os critérios de sustentabilidade. Isso representa valores da ordem de US\$ 8,9 trilhões, crescimento de 15,1% em relação ao ano anterior. Além disso, 77% dos investidores institucionais planejam boicotar a compra de produtos que não levam em consideração critérios de sustentabilidade (PWC, 2025).

No Brasil, os fundos sustentáveis também têm demonstrado evolução crescente. Segundo um levantamento da Economática, foram criados 43 fundos baseados em critérios de sustentabilidade, desde 2013. O número de cotistas, que não passava de 380 há dez anos, chegou a 42 mil (FILIPPE, 2023).

É importante reconhecer a origem deste movimento financeiro, que tem forte articulação com o termo e concepção de “capitalismo das partes interessadas”, desenvolvido no âmbito do Fórum Econômico de Davos. O conceito de capitalismo das partes interessadas é um modelo de negócio em que as empresas buscam a criação de valor de longo prazo, levando em consideração as necessidades de todos os seus *stakeholders* e da sociedade em geral.

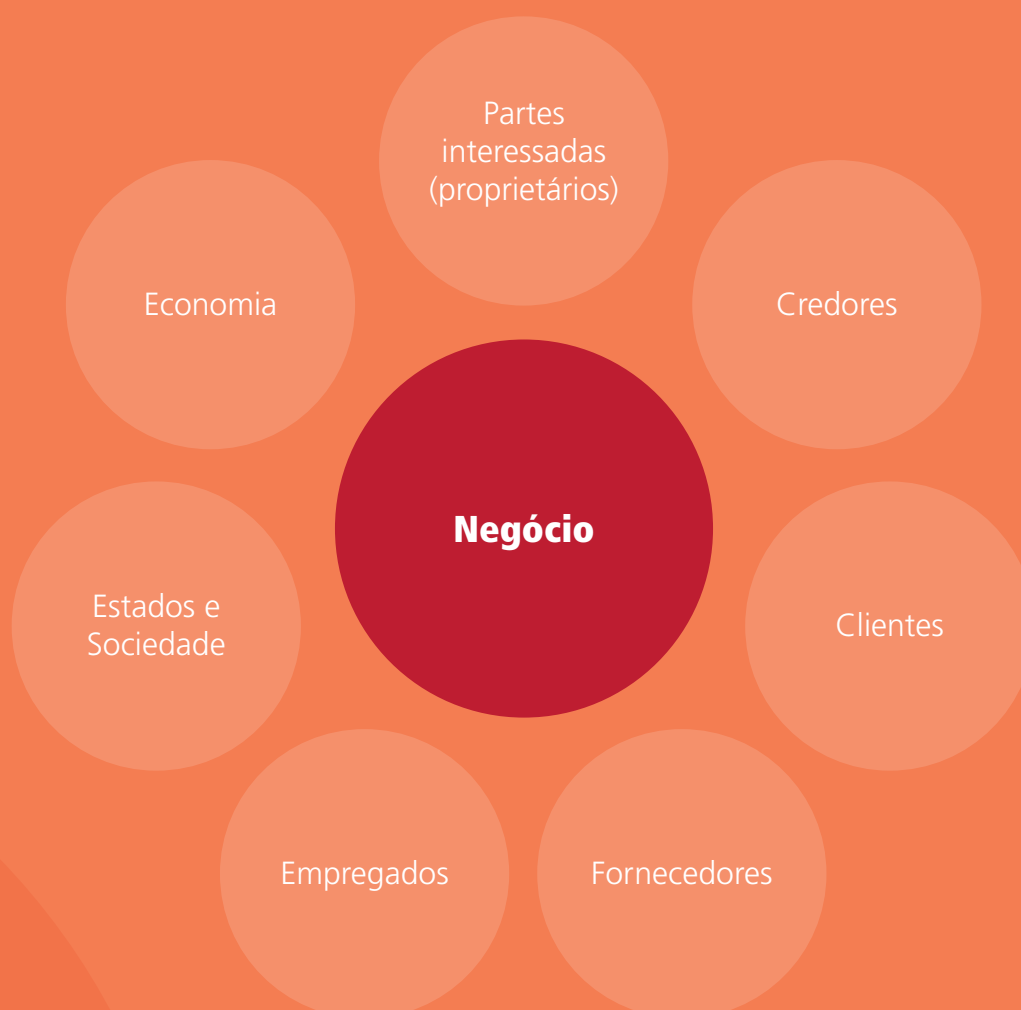
Essa abordagem surge nas décadas de 1950 e 1960, pós-guerra no Ocidente, quando ficou claro que uma pessoa ou entidade só poderia se sair bem se toda a comunidade e a economia funcionassem. Reconhecia-se, portanto, existir uma forte ligação entre as empresas e as comunidades onde estão inseridas (Figura 1), almejando o estabelecimento de relações de confiança e respeito entre as empresas e as instituições, como governo, escolas e organizações sociais.

O conceito de capitalismo das partes interessadas vem ganhando força como um modelo que as empresas devem adotar de forma integrada e consistente. Nesta atualização a sustentabilidade ganha foco de atenção. Isto porque sabe-se agora que a saúde do planeta e das pessoas depende não apenas de decisões individuais ou nacionais, mas da soma das decisões tomadas por atores de todo o mundo. Logo, se o objetivo é proteger o planeta para as gerações futuras, todas as partes interessadas

precisarão assumir a responsabilidade por sua parte nele, incluindo as empresas. Isto é muito forte em relação à emergência climática e agora passa a ser também crescente em relação à promoção e proteção dos direitos humanos.

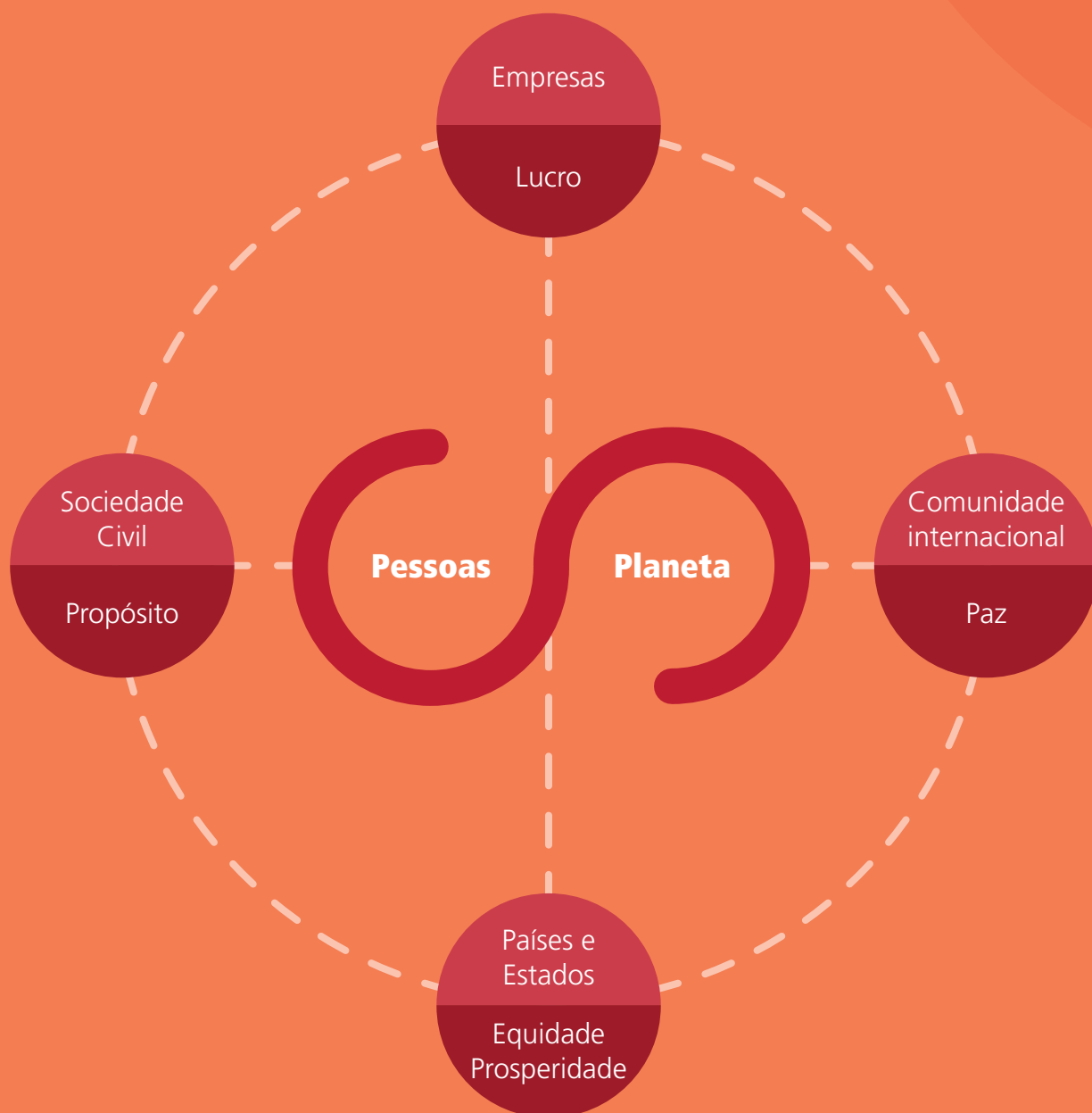
Dessa forma, o que antes era visto como externalidade na formulação da política econômica nacional e na tomada de decisões corporativas individuais, agora é percebido como necessário. O planeta é, logo, o centro do sistema econômico global, e sua saúde deve ser otimizada nas decisões de todos os demais interessados (WEF, 2021). Ao reconhecer que o planeta é essencial para todos, o modelo de partes interessadas foi atualizado para colocar pessoas e meio ambiente no centro das decisões do capitalismo moderno (Figura 2).

Figura 1 – Centralismo das partes interessadas na gestão da empresa moderna



Fonte: SCHWAB, 1971

Figura 2 – Centralismo das partes interessadas na gestão da empresa sustentável moderna



Fonte: SCHWAB & VANHAM, 2021

Quando o negócio foca apenas no lucro, os resultados são limitados, pois ignoram o bem-estar das pessoas e do planeta. Já no modelo das partes interessadas, todos os objetivos são considerados, mas com pessoas e meio ambiente no centro, gerando benefícios mais equilibrados e duradouros para empresas e sociedade.

Os governos precisam evoluir constantemente na coordenação de suas políticas para que o mercado gere resultados mais justos e fortaleça a ‘economia das partes interessadas’. Essa agenda deve direcionar investimentos para promover igualdade, oportunidades e sustentabilidade, além de incentivar a inovação para o bem público, enfrentar desafios sociais e de saúde e apoiar modelos de negócios sustentáveis que restaurem o meio ambiente.

O crescimento dos fundos voltados à sustentabilidade reflete a mudança de percepção sobre o papel das empresas e seus modelos de negócio e a maior atenção à análise de riscos, que também vem influenciando as estratégias no mercado de capitais.

Riscos são elementos de atenção para a decisão de investimento, porque eles representam a possibilidade do resultado financeiro ser diferente do planejado, podendo levar a perdas ou ganhos menores do que o esperado. Não à toa, há 20 anos o Fórum Econômico Mundial publica o seu relatório sobre riscos globais.

O último relatório destaca dentre as principais ameaças que:

- O conflito armado entre Estados surge como o principal risco imediato para 2025, refletindo o aumento das tensões geopolíticas e da fragmentação a nível global;
- A desinformação e a informação incorreta lideram os riscos de curto prazo, podendo alimentar a instabilidade, minar a confiança na governança e dificultar a cooperação para enfrentar as diversas crises;
- Os riscos ambientais dominam o horizonte há 10 anos, com destaque para os eventos climáticos extremos, a perda de biodiversidade e o colapso dos ecossistemas.

Este último risco guarda relação com os direitos humanos – Direito a um Ambiente Limpo e Saudável, podendo limitar a ampliação de oportunidades econômicas, muitas vezes de comunidades tradicionais, já vulneráveis (WEF, 2025).

É fato que esta conjuntura reflete uma pressão maior dos investidores em priorizar empresas com boas práticas ambientais, sociais e de governança. Simultaneamente, isso tem gerado uma regulamentação mais rigorosa por parte de Diretivas Globais e, no Brasil, por meio da Comissão de Valores Mobiliários (CVM) e do Banco Central.

Por fim, adiciona-se a este cenário o crescimento do consumo consciente no mundo. Dessa forma, a sustentabilidade tem nas forças de mercado um elemento chave para contestação e pressão social sobre valores e práticas dos mercados. Uma vez que empresas que possuem amplas, sólidas e robustas governanças pautadas em critérios sustentáveis são preteridas pelos financiadores porque reduzem os riscos de perdas econômicas.

Com isso saem na frente as companhias que têm transparência em seus reportes financeiros e não-financeiros, orientando as decisões de investimento e de demanda. Boas práticas, bem documentadas, valorizam a marca e influenciam a decisão dos investidores e consumidores.

Praticamente e moralmente, os líderes corporativos não podem mais se sentar à margem das grandes mudanças sociais ou tratar questões humanas e planetárias como “problema de outra pessoa”. Para seu próprio bem, eles devem desempenhar um papel ativo no enfrentamento de nossos maiores desafios compartilhados. A economia não prosperará a menos que as pessoas e o planeta estejam prosperando.

POLMAN & WINSTON (2021)

Um estudo feito em conjunto por professores das escolas de negócios das universidades de Toulouse, MIT e HEC Paris, revela que os investidores estão dispostos a pagar US\$ 0,70 a mais por ações de empresas socialmente responsáveis; e que companhias percebidas como prejudiciais às causas socioambientais têm suas ações valoradas US\$ 0,90 abaixo do que outros pares que são socialmente neutros (BONNEFON et al. 2020).

O social nas estratégias de sustentabilidade das empresas

Este artigo sustenta que estratégias de sustentabilidade e seus impactos são valorizados pelo mercado de capitais, financiamento sustentável e mercado de consumo. Se no passado a dimensão ambiental teve uma evolução significativa influenciada pelo impacto das mudanças climáticas, pandemia de Covid-19, perda da biodiversidade e demais impactos sobre os ecossistemas, agora a agenda social é que ganha relevância no ambiente corporativo.

A agenda social tem levado as empresas a adotar práticas que promovam diversidade, inclusão social e proteção dos direitos humanos, tanto entre seus colaboradores quanto nas comunidades onde atuam. De forma bem prática, tais temas passam a compor a matriz de materialidade das empresas.

O que observamos no Brasil e no mundo é uma maior maturidade dos debates sobre preservação ambiental vis-à-vis promoção social, com correlata responsabilidade das empresas. Tal maturidade se traduziu em regulação ambiental, fiscalização e métricas para mensurar o desempenho das companhias sobre o seu papel de frear os impactos ambientais.

Tal como aconteceu com o componente ambiental da sustentabilidade, avança-se também na construção de métricas para avaliação de desempenho – *Taskforce on Inequality and Social-related Financial Disclosures* – e na regulação – Devida Diligência em Direitos Humanos – focadas em incentivar medidas preventivas e responsabilizar as empresas. Neste último caso, exigindo reparação aos grupos e comunidades impactadas, em caso de necessidade.

Força-tarefa sobre desigualdade e divulgações financeiras de cunho social

Lançada em setembro de 2024, a Força-tarefa sobre desigualdade e divulgações financeiras de cunho social (TISFD) é uma iniciativa global que visa incentivar práticas empresariais e financeiras que criem sociedades e economias mais fortes e resilientes (TISFD, 2025).

Em curso, com apoio de um grupo multidisciplinar constituído, está a elaboração de um arcabouço analítico para divulgação de informações financeiras nos campos social e de desigualdade.

Seguindo o caminho já percorrido em temas como mudanças climáticas e biodiversidade, foi lançado um rascunho de arcabouço analítico para discussão e aprimoramento por um grupo de especialistas. Esse arcabouço terá uma versão final, que se tornará a principal métrica para avaliar o desempenho das empresas, permitindo que os investidores comparem companhias e direcionem recursos para aquelas com menor risco e maiores oportunidades econômicas.

Devida diligência em direitos humanos

A devida diligência em direitos humanos (DDDH) é um processo de gestão de riscos relacionados aos direitos humanos e que auxilia as empresas a analisarem suas atividades e operações a fim de entenderem quais são seus impactos negativos e positivos no tema. Dessa forma, as companhias podem identificar e adotar as medidas necessárias para prevenir, minimizar e reparar impactos negativos de violações de direitos humanos, além de buscarem maximizar os impactos positivos.

A devida diligência tem origem nos Princípios Orientadores das Nações Unidas sobre Empresas e Direitos Humanos, lançados em 2011, que estabelecem um padrão global para prevenir e reparar impactos negativos das atividades empresariais sobre os direitos humanos.

Esses princípios se baseiam em três pilares: o dever do Estado de proteger as pessoas de violações de direitos humanos cometidas em seu território e/ou jurisdição por terceiros, incluindo empresas; a responsabilidade das empresas em respeitar os direitos humanos; reconhecer os mecanismos de reparação.

Internacionalmente, observa-se uma evolução nos marcos regulatórios sobre responsabilidade em direitos humanos (Figura 3). O ponto mais recente desse movimento é a promulgação da Diretiva Europeia conhecida pela sigla CS3D – *Corporate Sustainability Due Diligence Directive*.

A CS3D detalha a extensão do dever de cuidado e responsabilidades das empresas em relação aos direitos humanos e institui a adoção mandatória de um sistema de devida diligência no ambiente corporativo. No Brasil, empresas como a Neoenergia, filiadas a uma matriz de origem europeia como a Iberdrola, estarão submetidas à Diretiva CS3D. Até 2028, prazo para adequação das empresas, elas estarão submetidas ao desafio de aprimoramento dos seus sistemas, procedimentos e processos.

Figura 3 – Evolução dos marcos regulatórios sobre direitos humanos no Brasil



Fonte: Neoenergia

Processo de melhoria contínua da devida diligência da Neoenergia

Líder na transição energética no Brasil, a Neoenergia é uma companhia de soluções energéticas diversas e conectadas. Há mais de 27 anos no país e presente em 18 estados e no Distrito Federal, seus negócios estão divididos nas áreas de distribuição, transmissão, geração e comercialização.

As distribuidoras, Neoenergia Brasília (DF) Neoenergia Coelba (BA), Neoenergia Cosern (RN), Neoenergia Elektro (SP/MS) e Neoenergia Pernambuco (PE), atendem a cerca de 16,7 milhões de clientes, o equivalente a uma população de quase 40 milhões de pessoas.

Na geração, a Neoenergia possui 4,4 GW de capacidade instalada, sendo 88% de energia renovável. Em transmissão, são 3,8 mil km de linhas em operação e 4,6 mil km em construção. Na comercialização, oferece produtos para diversos tipos de clientes, auxiliando na descarbonização através de soluções verdes industriais e o hidrogênio verde.

A companhia gera 42 mil empregos diretos, reforçando seu compromisso com o desenvolvimento profissional e a geração de renda nas regiões onde atua. Por meio do Instituto Neoenergia, promove ações socioambientais que melhoram a qualidade de vida das comunidades em que está presente.

O modelo de negócios da companhia reconhece o papel do setor elétrico no combate às mudanças climáticas, na transição energética e na geração de oportunidades de desenvolvimento econômico, social e ambiental.

Alinhado ao seu controlador, o grupo espanhol Iberdrola, a Neoenergia possui Política de Respeito aos Direitos Humanos e Política de Relação com Grupos de Interesse, conectadas a processo de melhoria contínua Devida Diligência em Direitos Humanos.

Figura 4 – Componentes da Devida Diligência em Direitos Humanos para gestão dos riscos e oportunidades

Devida Diligência em Direitos Humanos

Reporte: visa comunicar o que foi feito pela empresa para tratar dos riscos e impactos, responder aos questionamentos e queixas dos canais, e sobre as ações que honram os componentes da Política de Direitos Humanos.

Como: comunicações externas para diferentes Grupo de Interesse em diferentes esferas (nacional, regional e local).

Avaliação de impacto:

mapeamento dos riscos e impactos aos direitos humanos, incluindo todas as atividades da empresa (operações e cadeia de valor). **Como:** através de dados públicos, mapa de riscos, mecanismos de queixas e reclamações, estudos de impacto social e ambiental, escuta ativa dos impactos.



Monitoramento: visa acompanhar e avaliar as ações de respeito aos Direitos Humanos, possibilitando eventuais correções e aprimoramentos, além de acompanhar novos riscos e impactos que possam surgir dentro da empresa, em sua cadeia de valor e/ou nos territórios onde está localizada.

Como: através de sistema de monitoramento periódico.

Ação e interação: visa implementar planos de ação para controlar riscos de violação dos direitos humanos, prevenir os impactos e remediar eventuais abusos sob os quais a empresa possa estar envolvida. **Como:** políticas, programas, fluxos e procedimentos da empresa.

Fonte: Adaptado de Scabin, 2022.

Lições aprendidas, desafios e próximos passos

O atendimento à Diretiva Europeia para a Devida Diligência em Direitos Humanos é uma adequação legal que as empresas europeias e suas filiais precisarão assumir. Para as empresas europeias e suas filiais distribuídas no mundo, a responsabilidade social corporativa passou a ser uma obrigação legal, com foco na promoção de inclusão social e combate às desigualdades e na prevenção da violação dos direitos humanos.

O que este artigo pretendeu compartilhar foi a experiência da Neoenergia na discussão sobre direitos humanos, que não é descolada das reflexões recentes de capitalismo das partes interessadas.

Como dizem os especialistas em direitos humanos, não existe uma fórmula única para que as empresas reproduzam visando implementar a Devida Diligência em Direitos Humanos, mas sim trajetórias assentadas em elementos constituintes para a gestão de riscos e oportunidades.

Tais trajetórias podem servir de inspiração para os caminhos a serem trilhados por outras companhias. A cooperação no tema pode ser frutífera, para escalonar a gestão de riscos e oportunidades em direitos humanos no meio empresarial e de forma eficaz e eficiente na otimização de recursos.

Assim, ganham as empresas, porque a gestão de riscos em direitos humanos representa redução de riscos operacionais, financeiros, reputacionais. Ganha a Humanidade e o planeta que poderá contar com modelos de transição energética mais sustentáveis e justos, que tenham as pessoas na centralidade das decisões de descarbonização e eletrificação da economia.

Neste desafio, é esperado que as companhias iniciem e/ou ampliem discussões sobre a adoção robusta da Devida Diligência em Direitos Humanos, inserindo-a no seu DNA e no dia a dia das suas operações e de sua cadeia de fornecedores.

Bibliografia

ABRAMOVAY, Ricardo. A caixa-preta dos mercados. Valor Econômico, edição de, v. 20, 2006

BONNEFON, J.; LANDIER, A.; SASTRY, P; THESMAR, D. Do Investors Care About Corporate Externalities? Experimental Evidence. Econpapers, 2020. DOI 10.2139/ssrn.3458447 Disponível em: <https://econpapers.repec.org/paper/halwpaper/hal-02896496.htm> Acesso em 02 set. 2021

EXAME. Economática lança análise de fundos ESG. Exame, São Paulo, 18 set. 2025. Disponível em: <https://exame.com/esg/economática-lanca-analise-de-fundos-esg/>. Acesso em: 23 set. 2025.

NEOENERGIA. Relatório Anual de Sustentabilidade 2024. 2024. Disponível em: https://www.neoenergia.com/documents/d/guest/relatorio_anual_sustentabilidade_neoenergia_2024. Acesso em: 23 set. 2025.

PACTO GLOBAL BRASIL. ESG. Pacto Global Brasil, [s.d.]. Disponível em: <https://www.pactoglobal.org.br/esg/>. Acesso em: 23 set. 2025

PACTO GLOBAL DA ONU NO BRASIL. Nota técnica: Trilha de Direitos Humanos 2023. Pacto Global da ONU no Brasil, 2023. Disponível em: https://go.pactoglobal.org.br/l/979353/2023-12-13/541qj/979353/17024668724qpYi0ov/nota_tecnica_dh.pdf. Acesso em: 23 set. 2025.

POLMAN; WINSTON, Columna: El lado positivo de las cosas inútiles. Harvard Business Review, 2021. Disponível em: <https://path.mba/columna-el-lado-positivo-de-las-cosas-inutiles/> Acesso em: 02 set. 2021

SCHWAB, K. Modern Company Management in Mechanical Engineering, 1ª ed, 1971, 103 p. Disponível em: https://www3.weforum.org/docs/WEF_KSC_CompanyStrategy_Presentation_2014.pdf Acesso em: 23 set. 2025.

SCHWAB, K; VANHAM, P. Stakeholder Capitalism: A Global Economy that Works for Progress, People and Planet Hardcover, 1ª ed, Wiley, 2021, 304 p.

SPERANZA, Juliana Simões. Uma análise dos fatores de mudança e respostas da cadeia da pecuária bovina brasileira em relação à introdução de compromissos de sustentabilidade. 2022. 360 f. Tese (Doutorado em Ciências Sociais em Desenvolvimento, Agricultura e Sociedade) – Instituto de Ciências Humanas e Sociais, Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Seropédica, 2022. Disponível em: <https://tede.ufrj.br/jspui/handle/jspui/6964>. Acesso em: 23 set. 2025.

TASKFORCE ON INEQUALITY AND SOCIAL-RELATED FINANCIAL DISCLOSURES (TISFD). Página inicial. TISFD, 2024. Disponível em: <https://www.tisfd.org/>. Acesso em: 23 set. 2025.

TASKFORCE ON INEQUALITY AND SOCIAL-RELATED FINANCIAL DISCLOSURES (TISFD). TISFD Proposed Technical Scope. TISFD, 2025. Disponível em: https://cdn.prod.website-files.com/672d08b2d88b396e31d7fdc0/67c733a0b831ea41fb3c64b8_TISFD%20Proposed%20Technical%20Scope_Final.pdf. Acesso em: 23 set. 2025.

The Great Reset: Resetting the World [Locução de: Klaus Schwab], 2021, SOUNDCLOUD. Disponível em: <https://soundcloud.com/world-economic-forum/the-great-reset-resetting-the?in=world-economic-forum/sets/the-great-reset> Acesso em: 13 jan. 2022

UNEP. Biodiversity & Coronaviruses. World Environment Day. Disponível em: <https://www.worldenvironmentday.global/biodiversity-coronaviruses> Acesso em: 23 set. 2025.

WORLD ECONOMIC FORUM – WEF. Global Risks Report 2025. 2025. Disponível em: https://reports.weforum.org/docs/WEF_Global_Risks_Report_2025.pdf. Acesso em: 23 set. 2025.

WORLD ECONOMIC FORUM – WEF. What is stakeholder capitalism? 2021 Disponível em: <https://www.weforum.org/stories/2021/01/klaus-schwab-on-what-is-stakeholder-capitalism-history-relevance/> Acesso em: 13 jan. 2022



A Neoenergia, subsidiária da Iberdrola no Brasil, atua nas áreas de geração, transmissão, distribuição e comercialização de energia no país. A companhia está presente em 18 estados e no Distrito Federal, sendo a principal empresa privada de eletricidade com presença no negócio de redes listada na B3 de São Paulo. Há 28 anos, a Neoenergia trabalha para construir um modelo de energia elétrica mais sustentável e acessível para os brasileiros. Alinhada ao movimento global de transição energética e descarbonização da economia, a companhia foi pioneira no país na geração de energia renovável, investindo na fonte eólica desde o início dos anos 2000.

The background is a solid orange color. It features two large, thick, curved orange shapes that resemble stylized 'C' or 'G' characters. One is in the top right corner, and the other is in the bottom left corner, both curving towards the center.

Encerramento e considerações finais

Ao longo deste e-book, vimos como o pilar Social do ESG representa muito mais do que um conjunto de boas práticas. Ele traduz o compromisso das empresas em colocar as pessoas e a sociedade no centro de suas estratégias.

Iniciamos destacando o impacto positivo das ações sociais, mostrando que organizações têm o poder de transformar realidades, promover inclusão e gerar oportunidades, como evidenciam os cases apresentados.

Exploramos também a diversidade, equidade e inclusão (DEI) como eixo estratégico para inovação, saúde organizacional e construção de ambientes justos, em que todas as pessoas têm espaço para participar ativamente das decisões e ocupar posições de destaque.

Avançamos para o tema da saúde e segurança do trabalho, ressaltando a importância de integrar o cuidado físico, mental e social como parte essencial da gestão corporativa e alavanca de engajamento, produtividade e sustentabilidade para qualquer organização.

No campo dos direitos humanos na cadeia de valor, vimos que a devida diligência é uma exigência crescente. Monitorar riscos, garantir transparência e estabelecer relações responsáveis com fornecedores protege a reputação empresarial e assegura competitividade em mercados globais.

Abordamos ainda as relações com a comunidade, fundamentais para a licença social para operar. Empresas que dialogam e investem no desenvolvimento regional estabelecem vínculos de confiança e deixam legados duradouros.

Por fim, reforçamos a responsabilidade social como prática que deve estar integrada ao core business, orientada para a redução de desigualdades e alinhada aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável.

Fortalecer o pilar Social do ESG não é apenas uma exigência de mercado, mas uma escolha estratégica, ética e humana. É a oportunidade de transformar desafios em caminhos de crescimento sustentável, construindo organizações mais diversas, responsáveis e conectadas às necessidades do nosso tempo.

Alejandro Gómez
Diretor Executivo

Câmara Oficial Espanhola de Comércio no Brasil



Cámara

Oficial Española de Comercio en Brasil

Av. Eng.º Luís Carlos Berrini, 1681 – 14º andar – CEP: 04571-011
São Paulo – SP – Brasil

Telefone: +55 (11) 5508-5959

E-mail: camaraespanhola@camaraespanhola.org.br

[Clique aqui para se associar](#)