

FACULDADE DE DIREITO DE VITÓRIA
CURSO DE GRADUAÇÃO EM DIREITO

FERNANDA DE SOUZA OLIVEIRA

**ESG SOCIAL: O COMPLIANCE SOCIAL COMO MECANISMO DE REDUÇÃO
DE RISCOS JURÍDICOS NO ÂMBITO DOS RECURSOS HUMANOS**

VITÓRIA

2025

FERNANDA DE SOUZA OLIVEIRA

**ESG SOCIAL: O COMPLIANCE SOCIAL COMO MECANISMO DE REDUÇÃO
DE RISCOS JURÍDICOS NO ÂMBITO DOS RECURSOS HUMANOS**

Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) apresentado ao curso de Graduação em Direito da Faculdade de Direito de Vitória - FDV, como requisito parcial para a obtenção do grau de bacharel em Direito.

Orientador: Prof. Dr. Rhiani Salamon Reis Riani

VITÓRIA

2025

FERNANDA DE SOUZA OLIVEIRA

**ESG SOCIAL: O COMPLIANCE SOCIAL COMO MECANISMO DE REDUÇÃO
DE RISCOS JURÍDICOS NO ÂMBITO DOS RECURSOS HUMANOS**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao curso de Direito da Faculdade de Direito de Vitória, como requisito parcial para obtenção de grau de bacharel em Direito.

Aprovado em ____ de dezembro de 2025

COMISSÃO EXAMINADORA

Prof. Dr. Rhiani Salamon Reis Riani
Faculdade de Direito de Vitória – FDV

Examinador(a)
Faculdade de Direito de Vitória – FDV

AGRADECIMENTOS

Desde pequena aprendi a enxergar a vida em ciclos, processos com início, meio e fim, que serão cheios de aprendizados, superações, frustrações, alegria, e pessoas que irão estar presente em cada etapa. Isso não foi apenas uma metáfora criada por uma mente jovem, mas uma concepção que tentava racionalizar todas as mudanças que aconteciam de tempos em tempos: nascida em Cuiabá-MT, 2 anos em Tocantins, 3 anos em Goiânia, 4 anos em Moçambique, 3 anos nos Espírito Santo, 3 anos na África do Sul e de volta para o Espírito Santo, isso tudo antes dos 18 anos.

Minha mãe, acho que tentando ajudar a entender a tristeza da despedida, me falou que a vida é igual um ônibus sem destino final, e durante a viagem, várias pessoas iram embarcar, seguir o caminho por um tempo, e eventualmente, vão desembarcar. Algumas pessoas vão ficar no ônibus por mais tempo, outras logo vão sair. De qualquer forma, esse ensinamento me fez enxergar que cada fase será marcada de uma determinada forma, por pessoas diferentes, com significados e aprendizados profundos e independente do lugar. Assim, acabei aprendendo a receber mudanças com braços abertos, a encerrar capítulos com gratidão por tudo que experienciei e a prestigiar as pessoas que me acompanham em cada jornada.

Primeiramente, sou eternamente grata a Deus, fonte inesgotável de sabedoria e força, que iluminou meu caminho em cada etapa, me manteve firme nos momentos de incerteza, me concedeu paz para navegar pelas turbulências e sabedoria para superar os obstáculos. Sem Ele não teria chegado aqui.

Aos meus pais e irmão, meu eterno agradecimento e amor. Meus pais são minha base e fortaleza, razão da minha força, determinação e coragem. Minha mãe, com seu carinho e palavras de sabedoria, foi minha guia que sempre me lembra o valor do caminho a seguir. Meu pai, com sua força silenciosa e orientação firme, foi o pilar que me sustentou. Juntos, nunca duvidaram da minha capacidade e sempre apoiaram minhas ideias – mesmo quando elas envolviam loucuras como pegar um voo internacional sozinha com 12 anos, sair de casa com 14 para fazer o ensino médio em outro país ou começar duas faculdades ao mesmo tempo.

Aos professores e profissionais que compartilharam seu conhecimento, sua experiência e sua visão, cada ensinamento foi crucial para meu crescimento e formação.

Às minhas amigas da faculdade, Lavinya e Nínive, agradeço não só por cada trabalho que fizemos juntas, mas pelo apoio e conselhos, vocês tornaram essa jornada mais leve e encheram ela de cor. Às minhas amigas que me acompanham por jornadas mais longas, viver e acompanhar cada ciclo com vocês me mostrou que o fim de uma etapa não significa um adeus.

Por último, agradeço a companheira que não conseguiu chegar até o final, mas que esteve ao meu lado em todos os momentos, minha pequena Mavie.

RESUMO

O presente trabalho aborda a temática da sustentabilidade corporativa, com o objetivo de analisar criticamente a relevância e a aplicação do pilar Social (S) do ESG, com foco no *compliance* social, como mecanismo estratégico eficaz para mitigar riscos jurídicos inerentes às práticas de recursos humanos no ambiente corporativo. Adotando uma abordagem teórico-conceitual, o estudo utilizou o método hipotético-dedutivo e a pesquisa bibliográfica, fundamentando-se na Teoria dos *Stakeholders* e na evolução do conceito de responsabilidade social corporativa (CSR) para o ESG. Os resultados demonstram que a implementação de políticas de diversidade e inclusão, institucionalizadas por programas de *compliance*, atua como um mecanismo preventivo que reduz significativamente a exposição da empresa a litígios trabalhistas e cíveis, transformando a diversidade e inclusão em um escudo jurídico e uma vantagem competitiva. O que se observa é que o *compliance* social, ao ser sustentado pela governança (G) e pela responsabilidade ambiental (E), retira-se a gestão de riscos de uma postura reativa para uma abordagem proativa e estratégica.

Palavras-chave: ESG Social. Compliance Social. Riscos jurídicos. Diversidade e inclusão. Recursos humanos.

ABSTRACT

This paper addresses the theme of corporate Sustainability, with the objective of critically analysing the relevance and application of the social (S) pillar of ESG, focusing on social compliance, as an effective strategic mechanism to mitigate legal risks inherent in human resources practices in the corporate environment. Adopting a theoretical-conceptual approach, the study used the hypothetical-deductive method and bibliographic research, based on Stakeholder Theory and the Evolution of the concept of corporate social responsibility (CSR) to ESG. The results demonstrate that the implementation of diversity and inclusion policies, institutionalized by compliance programs, acts as a preventive mechanism that significantly reduces the company's exposure to labor and civil litigation, transforming diversity and inclusion into a legal Shield and competitive advantage. What is observed is that social compliance, by being supported by governance (G) and environmental responsibility (E), shifts risk management from a reactive stance to a proactive and strategic approach.

Keywords: Social ESG. Social Compliance. Legal Risks. Diversity and Inclusion. Human Resources.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CFP – *Corporate Financial Performance*

CSR – *Corporate Social Responsibility*

D&O – Diversidade e Oportunidade

DUDH – Declaração Universal de Direitos Humanos

ESG – *Environmental, Social and Governance*

GRI – *Global Reporting Initiative*

IBGC – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa

IIRC – Relatório Integrado

LGPD – Lei Geral de Proteção de Dados

ODS – Objetivos de Desenvolvimento Sustentável

ONU – Organização das Nações Unidas

RH – Recursos Humanos

SASB – *Sustainability Accounting Standards Board*

SSO – Saúde e Segurança da Organização

T&D – Treinamento e Desenvolvimento

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	4
1. AGENDA DA SUSTENTABILIDADE CORPORATIVA	6
1.1. <i>CONCEITO E EVOLUÇÃO DO ESG NO CENÁRIO EMPRESARIAL</i> 6	
1.2. <i>O PILAR SOCIAL DO ESG E SEUS FUNDAMENTOS JURÍDICOS</i> 10	
1.3. <i>TEORIA DOS STAKEHOLDERS</i>	15
2. DIVERSIDADE E INCLUSÃO NO CONTEXTO DAS EMPRESAS HUMANIZADAS.....	19
2.1. <i>RELAÇÃO ENTRE DIVERSIDADE E INCLUSÃO NA AGENDA ESG</i> 19	
2.2. <i>EMPRESAS HUMANIZADAS</i>	22
2.3. <i>INSTRUMENTOS TÉCNICOS E JURÍDICOS DE MATERIALIZAÇÃO DO ESG SOCIAL</i>	26
3. EVIDÊNCIAS EMPÍRICAS E DESAFIOS DA IMPLEMENTAÇÃO DO ESG SOCIAL	32
3.1. <i>ESTUDOS E RELATÓRIOS SOBRE REDUÇÃO DE RISCOS JURÍDICOS POR MEIO DO ESG SOCIAL</i>	32
3.2. <i>BOAS PRÁTICAS ESG E A MITIGAÇÃO DE RISCOS JURÍDICOS CORPORATIVOS</i>	35
CONSIDERAÇÕES FINAIS	38
REFERÊNCIAS	41

INTRODUÇÃO

O contexto atual do ambiente corporativo tem sido caracterizado por uma crescente complexidade jurídica, especialmente no tocante ao setor das relações de trabalho e os direitos humanos no âmbito da gestão de pessoas das organizações. Questões como assédio, discriminação e a ausência de um ambiente inclusivo têm gerado significativos litígios para as organizações. Essa realidade destaca a importância de as empresas adotarem estratégias proativas de gestão de riscos.

Nesse contexto, a sustentabilidade e a responsabilidade social corporativa emergiram como pilares centrais para a atuação das organizações, culminando na crescente relevância dos princípios ESG (*Environmental, Social and Governance*). Este movimento destaca que o desempenho empresarial não se limita ao aspecto financeiro, mas engloba também a interação das empresas com o meio ambiente e o contexto social em que estão inseridas.

A área de gestão de pessoas assume um protagonismo fundamental, tendo em vista que enfrenta o desafio de alinhar as operações internas da organização com as demandas sociais e jurídicas que surgem de forma emergente. A ausência de um alinhamento eficaz do RH com os preceitos do ESG Social tem exposto as empresas a vulnerabilidades jurídicas crescentes.

Diante disso, questiona-se: como a elaboração de políticas de diversidade e inclusão diminuem os riscos jurídicos no setor de recursos humanos? Dessa forma, esta pesquisa se propõe a investigar essa problemática, buscando oferecer subsídios para a compreensão do *compliance* social como mecanismo preventivo e para a promoção de ambientes de trabalho mais justos e em conformidade com as exigências legais e sociais.

O *compliance* social eficaz exige que as empresas estendam suas políticas de direitos humanos e trabalho decente para toda a cadeia de suprimentos (*supply chain*), mitigando o risco de responsabilidade solidária e protegendo a reputação corporativa de forma integral.

O presente trabalho oferece contribuições relevantes tanto para o campo acadêmico quanto para o contexto prático. Para a pesquisa jurídica, visa tentar preencher uma lacuna na literatura brasileira ao analisar o *compliance* social não apenas como um subproduto do *compliance* geral, mas como um vetor autônomo e estratégico de mitigação de riscos jurídicos, especialmente no setor de recursos humanos. Já no contexto corporativo, busca-se oferecer um roteiro conceitual e prático para gestores e profissionais de RH e *compliance*, demonstrando a necessidade de integrar a diversidade e inclusão e o bem-estar do colaborador como elementos centrais da gestão de riscos, e não apenas como iniciativas isoladas de responsabilidade social.

1. AGENDA DA SUSTENTABILIDADE CORPORATIVA

1.1. CONCEITO E EVOLUÇÃO DO ESG NO CENÁRIO EMPRESARIAL

A complexidade do ambiente de negócios contemporâneo, marcada por crescentes demandas sociais e ambientais, tem forçado uma reavaliação do papel das empresas na sociedade. Historicamente, a primazia do lucro e a geração de valor para os acionistas constituíram o cerne da atividade empresarial, uma visão que, embora tenha impulsionado o desenvolvimento econômico, negligenciou as externalidades e os impactos para os diversos públicos afetados. É nesse contexto de transição que se insere a ascensão do ESG, sigla que sintetiza uma nova compreensão da responsabilidade corporativa.

A trajetória histórica da responsabilidade corporativa é longa e permeada por diferentes abordagens. Durante o século XX, a visão predominante era a de que a única responsabilidade social de uma empresa consistia em utilizar seus recursos para o aumento de lucros, operando sempre dentro das regras do jogo (Friedman, 1962). Nessa perspectiva, a responsabilidade do empresário era estritamente voltada para seus acionistas e a maximização dos lucros, sendo a visão dominante na realidade das empresas até a década de 1990, conhecida como o paradigma da “primazia do acionista” (*shareholder primacy*) (Galindo; Zenkner; Kim, 2023).

No entanto, essa concepção unifocal do capitalismo começou a ser questionada. A sociedade e os mercados perceberam que o foco exclusivo no interesse próprio, embora tenha sido um poderoso motor de inovação e riqueza, gerou uma “encruzilhada perigosa” para o sistema capitalista (Sisodia; Henry; Eckschmidt, 2018), o que

[...] deriva da percepção de que a sociedade não mais aceita que externalidades negativas sejam lançadas sobre ela impunemente. Este cenário mais complexo aponta para a inevitabilidade da integração de princípios de sustentabilidade na espinha dorsal das estratégias de negócio das companhias. (Fundação Getúlio Vargas, 2008)

A crise de legitimidade do capitalismo unifocal impulsionou a busca por um novo modelo de empresa, mais alinhado com as expectativas da sociedade. Diante disso,

as empresas começaram a desempenhar uma abordagem mais consciente e responsável acerca do seu papel na realidade social, adotando

“[...] voluntariamente padrões elaborados por organizações internacionais, como princípios, códigos de conduta e boas práticas, compromissos com divulgação de relatórios de sustentabilidade, entre outras diretrizes não-vinculantes (*soft laws*). Tópicos sobre responsabilidade social corporativa (*Corporate Social Responsibility – CSR*), como por exemplo filantropia e investimentos de impacto, também passam a fazer parte da agenda das empresas nessa fase. De outro lado, leis que atribuíam obrigações contábeis mais rígidas às companhias foram sendo adotadas (por exemplo, o *Sarbanes-Oxley Act*, de julho de 2002, nos Estados Unidos), e fizeram elevar o patamar da governança corporativa” (Galindo; Zenkner; Kim, 2023).

Em 1987, a articulação internacional para a proteção do meio ambiente se tornou mais evidente, especialmente com o surgimento da noção de desenvolvimento sustentável que foi proposto pela Comissão Mundial das Nações Unidas sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento ao divulgar o relatório “Nosso Futuro Comum” (*Our Common Future*), também conhecido como Relatório *Brundtland* (Granziera, 2014).

Esse relatório apresentou o conceito de desenvolvimento sustentável como “o desenvolvimento que atende às necessidades do presente, sem comprometer a capacidade das futuras gerações de atender suas próprias necessidades” (Nascimento, 2014).

A partir de então, houve uma trajetória marcada com diversos compromissos internacionalmente firmados e orientados para a sustentabilidade. Destaca-se, principalmente, a Conferência das Nações Unidas sobre Meio Ambiente e o Desenvolvimento, no ano de 1992, conhecida como Rio-92, na qual 179 países subscreveram o documento “Agenda 21 Global”, que consolidou a promoção do desenvolvimento sustentável ao consubstanciar um plano de ações, incluindo temas de proteção ambiental, justiça social e eficiência econômica. (Neto, 2023).

Pouco tempo depois, a Organização das Nações Unidas (ONU), em 2000, lançou o Pacto Global, que se apresentou como uma iniciativa fundamental para o engajamento corporativo com as agendas internacionais da sustentabilidade ao convidar as empresas de todo o mundo a alinharem, de forma voluntária, suas operações e estratégias aos Dez Princípios universais nas áreas de Direitos

Humanos, Trabalho, Meio Ambiente e Anticorrupção e desenvolverem ações que contribuam para o enfrentamento dos desafios da sociedade (Pacto Global, 2021).

No âmbito dos direitos humanos, estão inseridos os princípios 1 (apoiar e respeitar a proteção dos direitos humanos internacionalmente proclamados dentro de sua esfera de influência) e 2 (certificar-se de que não são cúmplices em abusos dos direitos humanos); na esfera das relações de trabalho, encontram-se os princípios 3 (defender a liberdade de associação e o efetivo reconhecimento do direito à negociação coletiva); 4 (eliminar todas as formas de trabalho forçado e compulsório); 5 (abolir efetivamente o trabalho infantil); e 6 (eliminar a discriminação em relação ao emprego e à corrupção). No âmbito do meio ambiente, inserem-se os princípios 7 (apoiar uma abordagem cautelosa aos desafios ambientais); 8 (empreender iniciativas para promover maior responsabilidade ambiental); e 9 (encorajar o desenvolvimento e a difusão de tecnologias ecologicamente corretas). Finalmente, o princípio 10 (trabalhar contra a corrupção em todas as suas formas, incluindo extorsão e suborno) diz respeito ao eixo anticorrupção e foi inserido na principiologia posteriormente aos demais, em 24 de junho de 2004. (Neto, 2023)

No âmbito da responsabilidade socioambiental das empresas, uma das principais contribuições teóricas nessa fase que podemos chamar de “transição” para os negócios responsáveis foi o modelo de sustentabilidade corporativa do Tripé da Sustentabilidade (*Triple Bottom Line*), proposto por John Elkington e consolidado em 1994 (Galindo; Zenkner; Kim, 2023). Esse modelo, além de uma ferramenta de contabilidade corporativa, propõe um modelo de sustentabilidade em que as empresas devem assumir responsabilidades quanto aos impactos sociais e ambientais das ações das empresas, além das questões financeiras.

A ideia do “Triple Bottom Line” afirma que as empresas precisam ser responsáveis por três pilares: pessoas, planeta e lucro (*people, planet and profit – 3Ps*), ou seja, responsabilidade econômica, social e ambiental. Assim, esse Tripé da Sustentabilidade propõe que uma empresa “sustentável” precisa ser financeiramente viável, socialmente justa e ambientalmente responsável, para atuar de forma superior em relação aos seus concorrentes e estarem melhor posicionada para conquistar as pessoas e ganhar dinheiro (Elkington, 2012).

Por outro lado, no Brasil, a mudança sobre o papel das empresas foi marcada por inovações legislativas, ou seja, normas vinculantes (*hard laws*) que entraram em vigor a partir de 1990.

Nesse sentido, podemos apontar o Código de Defesa do Consumidor (Lei 8.078/1990); a Lei 8.137/1990 que define os crimes contra a ordem tributária, econômica e contra as relações de consumo; a Lei 8.666/1993, que instituiu

normas para licitações e contratos da Administração Pública (recentemente revogada pela Lei 14.133/2021); a Lei 9.605/1998, que dispõe sobre as sanções penais e administrativas derivadas de condutas e atividades lesivas ao meio ambiente e a Lei nº 9.613/1998 que dispõe sobre os crimes de “lavagem” ou ocultação de bens, direitos e valores. (Galindo; Zenkner; Kim, 2023)

Essas transformações, impulsionadas pelo ativismo da sociedade civil, pela atuação dos tribunais e por uma nova onda de regulamentação, demonstram a gradual e inevitável inserção de questões sociais e ambientais na agenda das empresas. O que antes era tratado como uma externalidade ou uma decisão voluntária, tornou-se, cada vez mais, uma imposição legal e uma exigência de mercado.

Diante desse contexto, em 2004, os benefícios para a performance econômica por meio da adoção de práticas de sustentabilidade¹ ambiental, social e de governança corporativa foram evidenciados por meio dos relatórios “The Materiality of Social, Environmental, and Corporate Governance Issues to Equity Pricing” e “Who Care Wins: Connecting Financial Markets to a Changing World”, publicados pela ONU (Galindo; Zenkner; Kim, 2023).

As instituições que endossam este relatório estão convencidas de que, em um mundo mais globalizado, interconectado e competitivo, a forma como as questões ambientais, sociais e de governança corporativa são gerenciadas faz parte da qualidade geral da administração das empresas, característica necessária para competir com sucesso. As empresas com melhor desempenho nessas questões podem aumentar o valor para o acionista, por exemplo, gerindo adequadamente os riscos, antecipando ações regulatórias ou acessando novos mercados, ao mesmo tempo em que contribuem para o desenvolvimento sustentável das sociedades em que atuam. Além disso, essas questões podem ter um forte impacto sobre a reputação e as marcas, uma parte cada vez mais importante do valor da companhia. (The Global Compact, 2004)

A iniciativa da ONU que originou o “*Who Cares Wins*” significou uma mudança de paradigma na forma de interação entre a ONU e o setor privado, em movimento direcionado à ideia de colaboração entre esses atores, e representou um marco temporal para o uso e a difusão do termo ESG (Neto, 2023). A humanidade vivencia diversos desafios a serem superados, em um mundo homogeneizado e globalizante, para construir uma sociedade pluralista e democrática, capaz de evitar o

¹ Segundo Adriano Pedra e Leonardo Pereira (2023, p. 52) “a sustentabilidade está ligada à ideia de preservação do ecossistema e à promoção de uma vida equilibrada, de forma a garantir às futuras gerações as mesmas possibilidades de fruição que as presentes estão tendo”.

empobrecimento social e a degradação ambiental (Castro Maia, 2012). Neste olhar que surge a Agenda ESG.

O documento “*Who Cares Wins*”, publicado pelo Pacto Global da ONU, Banco Mundial e mais de 50 CEOs de grandes instituições financeiras, é considerado a certidão de nascimento da Agenda ESG. O ESG é uma agenda da sustentabilidade empresarial/corporativa, criada pelo Mercado Financeiro, que apresenta diretrizes sobre como integrar os temas ambiental, social e de governança no mercado de capitais, financeiro e, por consequência, no setor empresarial. Trata-se de um movimento voltado para a construção de boas práticas empresariais de sustentabilidade, que visam promover o lucro, mas responsável (Pacto Global da Onu, 2025).

1.2. O PILAR SOCIAL DO ESG E SEUS FUNDAMENTOS JURÍDICOS

A transição de uma visão puramente financeira para uma abordagem mais consciente e responsável culmina na consolidação do conceito ESG. Essa sigla, derivado do inglês *Environmental, Social and Governance*, se apresenta como um instrumento de verificação da responsabilidade ambiental (E), social (S) e de governança corporativa (G).

O eixo ambiental ou *environmental*, corresponde às estratégias empresariais voltadas à preservação do meio ambiente. Segundo Cassiano Mazon e Rafael Hamze Issa – escritores convidados do livro *Governança corporativa, gestão de riscos e compliance: temas contemporâneos – a letra ‘E’*

[...] consubstancia-se na análise de assuntos ambientais, que envolvem inúmeros desafios, relacionados aos desmatamentos, às queimadas, à extinção da biodiversidade, à poluição, às mudanças climáticas, entre outras. As empresas deverão assumir um compromisso com a agricultura, a pecuária e a indústria sustentáveis, produzindo e utilizando energia limpa e renovável, com descarte adequado dos resíduos gerados, incentivando a reciclagem e o reaproveitamento dos subprodutos, e agindo em prol da integridade do sistema climático. E todas estas demandas requerem uma abordagem preventiva e proativa, com responsabilidade, uma vez que estão em jogo a vida, a saúde e o bem-estar de toda a humanidade. (Mazon; Issa, 2024, apud Ramalho, 2024)

A importância dessas questões está relacionada com o conhecimento, em âmbito global, de que o planeta não conseguirá fornecer o ambiente e os insumos necessários para a vida humana caso a sociedade não opere mudanças nos seus padrões de produção e consumo (Neto, 2023). Em razão disso, a vantagem competitiva e a solidez das empresas para captação e alocação de recursos dependem de modelos de negócios pautados em métricas de sustentabilidade ambiental, sendo fundamental que haja uma transparência por meio de indicadores e métricas fidedignas, demonstrando como suas ações corporativas geram impactos positivos e negativos.

No que tange a letra 'G', trata-se de questões de políticas e práticas combinadas que direcionam e proporcionam maior transparência, criando mecanismos de controle mais eficazes e incentivando a atuação ética e íntegra² de todos os colaboradores, de forma que as ações da organização sejam executadas em conformidade com a lei e as regras internas da empresa.

Conforme conceitua Aline de Menezes Santos (2003), a governança corporativa se refere a um conjunto de mecanismos públicos e privados, como leis, regulamentos e práticas “que organizam e comandam a relação, em uma economia de mercado, entre os controladores e administradores de uma empresa, de um lado, e aqueles que nela investem recursos, de outro”. Nessa mesma linha, a governança corporativa também pode ser entendida como “o conjunto de mecanismos que visam a fazer com que as decisões corporativas sejam sempre tomadas com a finalidade de maximizar a perspectiva de geração de valor de longo prazo para o negócio” (Silveira, 2010).

O Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), ao lançar a Agenda Positiva de Governança Corporativa em 2020, elencou os seis pilares principais da governança corporativa: (i) ética e integridade; (ii) diversidade e inclusão; (iii) ambiental e social; (iv) inovação e transformação; (v) transparência e prestação de contas; e (vi) conselhos do futuro (IBGC, 2020). Diante disso, foram propostas quinze medidas a

² Segundo Marcelo Zenkner (2023, p. 76) “Empresas íntegras são aquelas que verdadeira compreendem bem o seu papel em sociedade, materializando os elementos intangíveis de sua cultura, de seu propósito e de sua reputação para gerar o bem-estar a todos aqueles que, de alguma forma, se relacionam com suas operações”.

serem tomadas para atingir a materialização e aplicação das diretrizes ESG, podendo ser sintetizadas da seguinte forma:

(i) conscientização de líderes e colaboradores sobre o impacto de suas atitudes diárias e tomadas de decisões na empresa; (ii) integração dos pilares da Agenda Positiva ao propósito e modelos de negócio da empresa; (iii) garantia que os relacionamentos internos e com partes interessadas seja baseado no princípio da integridade; (iv) divulgação ao mercado das justificativas econômicas para a adoção de práticas ESG; (v) contribuição para a elaboração de leis e políticas públicas que estimulem as organizações a adotarem as melhores práticas ESG; (vi) investimento em inovação, pesquisa e desenvolvimento do mercado sustentável e consumo de produtos sustentáveis; (vii) abertura a novos modelos de decisão baseados na experimentação; (viii) fortalecimento do incentivo à inovação, com a realização de parcerias com centros de estudo, academia e fomento ao empreendedorismo das startups; (ix) capacitação de agentes para um contexto mais íntegro, inovador e transparente; (x) adoção de princípios básicos de governança corporativa; (xi) divulgação de informações integradas da empresa em questões financeiras, de sustentabilidade e governança corporativa; (xii) divulgação de informações integradas de forma clara, completa e concisa, considerando a percepção social sobre os impactos da organização; (xiii) realização de processos seletivos e programas de incentivos que desenvolvam líderes empáticos, com foco na escuta ativa; (xiv) promoção de ambiente confiável e psicologicamente seguro, sendo respeitadas as diferenças; e (xv) criação de programas de diversidade e inclusão com fomento à cultura inclusiva. (Atchabahian, 2022, p. 30)

O motivo para o surgimento, desenvolvimento e consolidação da governança corporativa como vemos hoje está vinculado a diversos fatores, mas principalmente ao protagonismo de investidores institucionais no mercado de capitais. O interesse desses agentes econômicos em realizar investimentos de médio e longo prazo motivou a exigência sobre mais informações, mais qualidade de informação e transparência das companhias investidas, além de impor limites à atuação dos acionistas controladores (Neto, 2023).

Por sua vez, a letra 'S' possui inúmeras aplicações, possuindo diferentes significados dentro do Direito e no ambiente corporativo. A autora Marina Dutra (2024), aponta que o próprio relatório *Who Cares Wins* apenas definiu o “escopo a partir do respeito à saúde e segurança do trabalho e direitos humanos na cadeia produtiva; proteção das comunidades e sua intersecção com relações governamentais”. Contudo, é possível dizer que a representatividade social corporativa corresponde à

[...] prevalência dos direitos humanos, com respeito à igualdade, ao pluralismo político e à diversidade, devendo ser prevenidas, reprimidas e mesmo abolidas todas as práticas discriminatórias e atentatórias à dignidade da pessoa humana, socialmente, e no ambiente de trabalho. Para tanto, deverão ser criados mecanismos e instrumentos voltados à equidade de gênero (com políticas específicas para as mulheres, principalmente no que

se refere à violência doméstica e aos assédios, moral e sexual, e para a comunidade LGBTQIA+), à igualdade racial e à inclusão social da população mais carente e vulnerável, assim como aos deficientes físicos, mentais e intelectuais, crianças (políticas de primeira infância), adolescentes, idosos, migrantes e refugiados. (Mazon; Issa, 2024, *apud* Ramalho, 2024)

Assim, o fator ‘S’ representa o elemento social da sigla ESG, sendo comumente associado à responsabilidade social da empresa e seus reflexos sobre aspectos como promoção de direito e bem-estar. Em linhas gerais, este elemento aborda os relacionamentos empreendidos pelos agentes econômicos, bem como sua reputação junto às pessoas e demais instituições das comunidades onde desenvolvem seus negócios (Neto, 2023).

Nesse sentido, verifica-se que o eixo social representa uma superação do paradigma do *stakeholderism* em detrimento ao do *shareholderism*, onde preconizava um bom engajamento restrito apenas aos acionistas (*shareholders*). Desse modo, a análise do pilar ‘S’ exige que a empresa considere, em pé de igualdade, colaboradores, fornecedores, clientes e comunidades (Aleixo; Silva, 2021)

Não obstante, os contornos de definição do fator social ainda se mostram abstratos, sobretudo se comparados aos demais componentes do fenômeno ESG, por conta da diversidade de contextos locais e setoriais.

A questão que se coloca, portanto, é entender os desafios do processo de integração do pilar ‘S’ aos investimentos, bem como quais questões estariam conectadas às performances e responsabilidades empresariais, o que, para além da consideração de fatores globais, implica esferas relativas ao âmago de determinado negócio, indústria ou setor (Aleixo; Silva, 2021).

Essa imprecisão tem levado o ‘S’ a se tornar o principal problema no direcionamento de investimentos ESG, gerando uma confusão conceitual e regulatória, dada a diversidade de abordagens regulatórias potenciais para esse fator em várias jurisdições. Tal indefinição, que denota um problema de materialidade, levou os atores do mercado de investimentos a acenar para a necessidade de veiculação de uma “taxonomia social” que possa ser aplicada como filtro para a análise de riscos sociais, a exemplo do que já ocorre com o fator ambiental (Neto, 2023).

Em que pese essa indefinição, as possíveis implicações do eixo social permanecem atuais no radar do mercado, principalmente após a pandemia da Covid-19, que

intensificou as “expectativas dos trabalhadores de que os empregadores sinalizem o atendimento de questões sociais importantes, como equidade salarial entre gêneros e a composição dos quadros de funcionários em atendimento a critérios de diversidade” (Neto, 2023).

A conexão entre o eixo social do ESG e os fundamentos jurídicos é profundamente alicerçada nos compromissos de desenvolvimento globais. Nesse sentido, a Agenda 2030 da ONU estabeleceu dezessete Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) que servem como um guia para a implementação de práticas e estratégias ESG no ambiente corporativo. Entre esses objetivos, destaca-se o de número 8, que propõe a promoção do “trabalho decente e crescimento econômico inclusivo e sustentável, o emprego pleno e produtivo e o trabalho digno para todos” (Nações Unidas Brasil, 2025).

Por conseguinte, entende-se que o fator “S” do ESG é a dimensão que pode englobar práticas aptas a conferir concretude e efetividade ao cumprimento do ODS 8, ao privilegiar aspectos como a proteção dos direitos humanos, a tutela dos direitos trabalhistas, com ênfase na saúde e segurança no meio ambiente de trabalho, na erradicação das formas de trabalho infantil e análogo à escravidão, zelo pelo cumprimento das questões de igualdade de gênero, além da responsabilização pela cadeia de fornecimento de produtos e serviços, e proteção aos dados e demais direitos do consumidor. (Neto, 2023, p. 110-111)

Nesse panorama, empresas que adotam práticas compatíveis com a ideia de trabalho decente – repelindo produtos e marcas associadas a violação de direitos humanos – demonstram preocupação com a tutela das expectativas sociais e ambientais, o que atrai, inclusive, parte do público consumidor disposto a pagar um sobrepreço pela garantia de produção sustentável (Gomes, 2021).

A estruturação de uma abordagem ESG que esteja em consonância com a efetivação do ODS 8 da Agenda 2030 leva em consideração medidas práticas que atuam diretamente no âmbito dos Recursos Humanos. Tais medidas englobam a valorização dos salários, a melhoria nas condições do local de trabalho – com a devida preocupação com medidas de segurança e proteção à saúde física e mental dos trabalhadores – e o incentivo à diversidade em todas as suas dimensões (ética, social, cultural e de gênero) na composição de funcionários.

Em última análise, considera-se que uma adequada abordagem ESG com foco no fator social não apenas protege os direitos humanos em sentido amplo, mas denota uma conduta de prestação positiva e deliberada, no sentido de promovê-los de maneira ativa. Essa conduta, por sua vez, atrai retornos financeiros e vantagens competitivas para os agentes econômicos. Corroborando esse entendimento, argumenta-se que “o empreendedor não tem nada a perder quando implementa uma agenda ESG com foco no aspecto social, ele tende apenas a ganhar, acumulando um lucro limpo” (Engelmann; Nascimento, 2021). Desse modo, a proteção e a promoção ativa dos direitos humanos no ambiente corporativo se convertem em uma vantagem estratégica e de lucratividade.

Diante do exposto, o ESG reconciliou as noções de lucro e responsabilidade externa, que antes eram vistas como mutuamente excludentes. As empresas não são mais vistas apenas como entidades econômicas, mas como componentes capazes de transformar positivamente a sociedade e o meio ambiente. A adoção de práticas ESG é um pilar fundamental para a renovação do capitalismo no século XXI, pois permite que as empresas assumam seu papel no enfrentamento de desafios globais, ao mesmo tempo em que fortalecem sua reputação, atraem talentos e criam valor sustentável.

1.3. TEORIA DOS STAKEHOLDERS

A ascensão do debate sobre a sustentabilidade corporativa e a incorporação dos critérios ESG no meio empresarial revela a necessidade de reestruturação do sistema econômico global. Nesse contexto, a Teoria dos Stakeholders surge como uma alternativa aos modelos econômicos hegemônicos, tais como o capitalismo *shareholder* e o capitalismo de Estado. Conforme argumenta Klaus Schwab (2023), o conceito de capitalismo *shareholder* se baseia na premissa de que os interesses de todos os envolvidos na economia e na sociedade devem ser considerados.

Nesse sistema, os interesses de todos os stakeholders na economia e na sociedade são considerados, as empresas otimizam para mais do que apenas o lucro no curto prazo, e governos são os da igualdade de oportunidade, com um campo nivelado de jogo na competição, e uma contribuição justa e distribuição para todos os stakeholders em relação à sustentabilidade e inclusão do sistema. (Schwab, 2023, p. 185)

Apesar de o capitalismo *shareholder*, dominante no Ocidente, e o capitalismo de Estado, defendido pela China, terem gerado enorme progresso econômico e prosperidade global, eles trouxeram enormes desvantagens sociais, econômicas e ambientais. Tais sistemas levaram a um aumento da desigualdade de renda e riqueza, intensificaram as tensões sociais e resultaram em uma degradação em massa do meio ambiente.

O capitalismo *shareholder* é um modelo em que os interesses do acionista se sobrepõem a todos os outros, tendo a operação das empresas o propósito voltado somente para a maximização dos lucros e retorno de maiores dividendos aos *shareholders*. Esse modelo, defendido por economistas como Milton Friedman, negligenciou o fato de que as corporações são organismos sociais.

O capitalismo *shareholder* conquistou território nos Estados Unidos primeiro nos anos 1970, e expandiu sua influência globalmente nas décadas seguintes. Sua ascensão não foi sem mérito. Durante o auge, centenas de milhões de pessoas no mundo todo prosperaram, enquanto empresas em busca de lucro abriram novos mercados e geraram novos empregos. Mas essa não era a história completa. Defensores do capitalismo *shareholder*, incluindo Milton Friedman e a Escola de Chicago [de economistas], negligenciaram o fato de que corporações publicamente listadas não são apenas entidades em busca de lucro, mas também organismos sociais. Com pressões financeiras e industriais para impulsionar resultados em curto prazo, o foco único nos lucros fez com que o capitalismo *shareholder* se tornasse cada vez mais desconectado da economia real. (Schwab, 2019)

Por outro lado, o capitalismo de Estado emergiu como uma alternativa onde o Estado é considerado o *stakeholder* mais importante e retém o poder sobre *shareholders* individuais. Nesse modelo, ainda que haja uma grande intervenção estatal, também é considerado um modelo de capitalismo pela definição de que um sistema é capitalista quando “atores privados são donos e controlam a propriedade de acordo com seus interesses, e a demanda e o fornecimento estabelecem livremente os preços em mercados do modo que possam atender aos melhores interesses da sociedade” (Jahan; Mahmud, 2015).

O governo exerce seu papel dominante por meio de um forte controle na distribuição de recursos, da capacidade de intervir em praticamente qualquer indústria e da direção da economia em termos de projetos de larga escala. Dessa forma, embora este sistema resolva a deficiência de curto prazo do capitalismo *shareholder*, garantindo que os interesses privados não se sobreponham aos interesses sociais,

ele possui falhas fundamentais, como a ameaça constante de corrupção, a aplicação arbitrária da lei, o favoritismo e a mal alocação de recursos. (Schwab, 2023)

O capitalismo *stakeholder* se distingue por ser um sistema em que todos os interessados – credores, clientes, fornecedores, empregados, economia, donos, Estado e sociedade – podem influenciar o processo decisório, e as métricas de otimização de atividades econômicas incluem interesses sociais mais abrangentes. Além disso, o sistema busca um equilíbrio de poder entre os *stakeholders*, de forma que

[...] nenhum *stakeholder* possa se tornar ou permanecer dominante em excesso. Tanto o governo quanto as empresas, os principais atores em qualquer sistema capitalista, portanto, otimizam para um objetivo maior do que lucros: a saúde e a riqueza das sociedades em geral, assim como a do planeta e das gerações futuras. (Schwab, 2023, p. 188).

Por outro lado, a emergência do século XXI, com seus desafios globais como as mudanças climáticas e a digitalização, exige uma nova abordagem para o capitalismo *stakeholder*. O modelo atual não se limita a contrapor os interesses dos acionistas e do Estado, mas sim a conceber um sistema global que otimiza os resultados para o bem-estar das pessoas, do planeta e para as gerações futuras.

Nesse novo contexto, as pessoas e o planeta são considerados os *stakeholders* centrais, pois o bem-estar da sociedade e a saúde ambiental são responsabilidades compartilhadas que precisam ser internalizadas pelas operações de todos os atores. A prosperidade não pode ser alcançada se não houver um foco primordial na preservação da paz.

Diante disso, Klaus Schwab (2023) identifica quatro *stakeholders*-chave que atuam de forma a otimizar o bem-estar de pessoas e do planeta.

1. Governos (de países, estados e comunidades locais, consistindo em representantes das pessoas e tendo a autoridade legal em uma região ou lugar).
2. Sociedade civil (no sentido mais amplo, de sindicatos a ONGs, de escolas e universidades a grupos de ação, e de organizações religiosas a clubes de esporte).
3. Empresas (constituindo o setor privado, sejam freelancers, microempresas, empreendimentos pequenos e médios ou grandes empresas multinacionais).
4. Comunidade internacional (consistindo em organizações internacionais como a ONU, a Organização Mundial do Comércio ou a OCDE, assim como

organizações regionais como a União Europeia ou a ASEAN). (Schwab, 2023, p. 192)

A interconexão entre esses grupos é fundamental, visto que o sucesso de um depende do sucesso de todos os outros. A nova teoria dos *stakeholders* não é apenas uma ideia, mas um sistema global que demanda a colaboração de todos os atores para construir um futuro mais sustentável, equitativo e próspero (Schwab, 2023).

A aplicação da Teoria dos Stakeholders não se restringe ao campo teórico, mas se concretiza em documentos e práticas que redefinem o propósito e o papel das empresas na sociedade. Conforme o “Manifesto de Davos 2020”, apresentado na 50ª Reunião Anual de Davos do Fórum Econômico Mundial (Schwab, 2019), o propósito de uma corporação é engajar todos os seus stakeholders na criação de valor compartilhado e sustentável. Isso significa que, além de servir aos seus acionistas, as empresas devem atuar como administradoras da sociedade e do universo ambiental e material para as gerações futuras.

[...] O manifesto menciona especificamente aceitar um campo nivelado de jogo na competição, mostrando tolerância zero para a corrupção, buscando melhorias nas condições de trabalho e no bem-estar do empregado, apoiando comunidades nas quais ela é ativa, pagando sua parcela justa de impostos e refletindo a responsabilidade stakeholder na remuneração executiva. (Schwab, 2023, p. 207)

O Manifesto de Davos ressalta que, embora as empresas devam buscar a lucratividade, elas precisam ir além dos seus deveres financeiros e buscar um propósito para o progresso da sociedade. A empresa se torna um organismo social que cria valor para todos os seus *stakeholders*, incluindo a sociedade e o meio ambiente.

2. DIVERSIDADE E INCLUSÃO NO CONTEXTO DAS EMPRESAS HUMANIZADAS

2.1. RELAÇÃO ENTRE DIVERSIDADE E INCLUSÃO NA AGENDA ESG

O investimento em programas de fomento à diversidade e inclusão tornou-se uma diretriz mandatória e um parâmetro de avaliação para as empresas investidoras que aplicam recursos com base nos relatórios ESG. A incorporação da diversidade e inclusão na Agenda ESG exige, de início, a correta delimitação conceitual e a distinção entre os dois termos, que, embora complementares, possuem significados e papéis distintos no contexto empresarial e jurídico.

A diversidade é definida como qualquer dimensão usada para fazermos uma diferenciação entre pessoas e grupos de pessoas, sendo caracterizada por quem somos como pessoas. Seu espectro abrange todas as características que tornam os indivíduos únicos, tais como gênero, raça, etnia, deficiência, nacionalidade, orientação sexual, identidade de gênero e status socioeconômico. Adicionalmente, o conceito inclui a diversidade cognitiva, que é composta pela formação, experiências, habilidades, competências, perspectivas e estilo comportamental das pessoas. O propósito final da diversidade é fortalecer os indivíduos pelas dimensões que os diferenciam, além de criar respeito e apreciação pelas diferenças. (Kerr, 2022)

No ambiente corporativo, a diversidade é o conjunto de diferentes ideias e indivíduos que, por meio do recrutamento, retenção e desenvolvimento de talentos variados – baseado em atributos como gênero, raça, idade, etnia, e variações físicas, cognitivas e intelectuais –, constitui equipes com múltiplos perfis e visões de mundo. Esse processo de diversificar a composição das empresas, além de fortalecer as pessoas pelas dimensões que as diferenciam, evidencia o cumprimento da responsabilidade social corporativa diante da pluralidade existente na sociedade, devendo ser encarada como uma oportunidade de enriquecimento e sucesso, e não uma obrigação (Taboas de Bem, 2023).

O segundo conceito, que deve andar de mãos dadas com a diversidade, é a inclusão. Enquanto a diversidade se refere a quem somos, a inclusão se refere ao que fazemos,

sendo o elemento que torna a diversidade uma realidade palpável dentro das organizações. Assim, a inclusão pode ser definida como:

[...] o processo de criação e manutenção de um ambiente de trabalho que reconhece, valoriza e respeita a diversidade de colaboradores e colaboradoras, incentivando a cooperação, o engajamento, o pertencimento e a igualdade de oportunidades e direitos. Um esforço ativo e consciente de trazer todas as pessoas para a roda de conversa e tomada de decisão. (Kerr, 2022, p. 366)

Transpondo o conceito para o escopo jurídico e social, a inclusão é o ato de trazer aquele que é excluído social – como a população mais carente e vulnerável, pessoas com deficiência, idosos, imigrantes e a comunidade LGBTQIA+ - para uma sociedade que participa de todos os aspectos e dimensões da vida (Michaelis, 2021). No âmbito corporativo, a inclusão se materializa na formação de equipes que valorizam as diferenças, onde os indivíduos são aceitos, respeitados e têm seus direitos garantidos (Taboas de Bem, 2023).

Dessa forma, a inclusão deve refletir uma cultura organizacional de acolhimento e respeito, o que é ilustrado pela metáfora de que “diversidade é quando convido todas as pessoas para a festa; inclusão é quando convido todas essas pessoas para dançar” (Myers *apud* Kerr, 2022). A inclusão, portanto, é a chave para o engajamento e o pertencimento, que são fundamentais para a segurança psicológica e a retenção de talentos no setor de recursos humanos.

A diversidade e inclusão estabelecem uma conexão intrínseca com o pilar social do ESG, na medida em que representam as práticas sociais que integram a temática ESG. Tais práticas demonstram aos *stakeholders* o modo como a organização se relaciona com o seu universo de atuação, voltando-se para questões como o engajamento de colaboradores, o respeito aos direitos humanos e a observância às leis trabalhistas (Taboas de Bem, 2023). Por conseguinte, diversidade e inclusão é uma prática que se insere como um critério relevante na parte social ‘S’ da sigla ESG (Kerr, 2022).

A relevância da diversidade e inclusão transcende o aspecto meramente estratégico, encontrando seu fundamento primordial nos direitos humanos. A Declaração Universal de Direitos Humanos (DUDH) estabelece, em seu artigo 1º, que “todos os seres

humanos nascem livres e iguais em dignidade e em direitos”, contudo, a persistência de práticas excludentes demonstra que essa igualdade formal não se concretiza na realidade (Taboas de Bem, 2023).

Nesse sentido, a diversidade e inclusão está diretamente ligada aos esforços globais para a promoção da justiça social, como o Pacto Global da ONU e a Agenda 2030 com seus Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS). A luta contra a desigualdade e a injustiça, refletida nos ODS 10 (Redução das Desigualdades) e o foco na igualdade de gênero (ODS 5), são o substrato que legitima as políticas de diversidade e inclusão.

No plano estratégico, o investimento em diversidade e inclusão é um critério de avaliação para empresas investidoras que aplicam recursos, pois alinha a companhia à tendência de que o fator social tem a maior preocupação dos que participam das pesquisas ESG, representando 51% das respostas (Kerr, 2022).

Sob a ótica de mitigação de riscos, a busca por valores ESG é fundamental, uma vez que investidores procuram minimizar riscos ao investir em organizações alinhadas a esses princípios. Além da segurança financeira e reputacional, a diversidade e inclusão gera valor intrínseco, pois a inclusão revela um potencial para inovação que estava oculto ou adormecido, ao garantir um ambiente de trabalho que reconhece, valoriza e engaja o colaborador (Kerr, 2022). A atração de talentos também é beneficiada, visto que as novas gerações, como a Geração Z, utilizam como critério corporações engajadas com as questões sociais e que oferecem propósito em seu trabalho (Somers, 2022).

Apesar disso, de acordo com um artigo publicado pela PwC, muitas empresas ainda têm dificuldade de avaliar e medir o elemento social do ESG, principalmente no quesito diversidade e inclusão. No entanto, o foco em diversidade e inclusão está deixando de ser um diferencial e passando a ser um progresso a ser refletido pela empresa (PwC, 2020). Assim, nem sempre será fácil medir o avanço desses esforços, e os investidores precisam estar cientes desse fato. Superar essa dificuldade e garantir um ambiente verdadeiramente inclusivo exige, primordialmente, o envolvimento da liderança. A inclusão somente é possível com a participação de

pessoas nos cargos de CEO, presidente de conselho e demais lideranças para o sucesso das políticas (Kerr, 2022).

Um dos maiores desafios da política de diversidade e inclusão nas organizações é conseguir medir o seu valor. As iniciativas muitas das vezes não têm continuidade por falta de parâmetro, critério e teorização, e acabam não sendo priorizadas pela alta gestão. Portanto o ideal é estabelecer um departamento específico de Diversidade e Inclusão com a finalidade de definir uma filosofia, implementar o programa e realizar treinamentos contínuos dos colaboradores bem como monitorar e mensurar os KPIs específicos para controlar o grau de desenvolvimento e efetividade do programa. Dando, portanto, um direcionamento estratégico e diferenciado para a perenidade da organização como um todo. (Argolo, 2021, p. 235)

Nesse sentido, a alta liderança precisa assumir a posição de agentes de transformação, responsáveis pela incorporação dos temas de diversidade e inclusão na cultura corporativa, garantindo que todas as pessoas sigam essas diretrizes (Kerr, 2022).

Os temas da diversidade e inclusão devem ser tratados com coragem, responsabilidade e urgência dentro dos critérios social e de governança nas empresas. Há muito trabalho a ser feito para solidificar esses pontos tão cardeais dentro dos critérios ESG. Existem dois caminhos: pelo amor, quando a alta liderança acredita na mudança, tem uma visão diferenciada e entende tratar-se de um movimento necessário, e é para lá que as empresas devem caminhar; ou pela dor, quando houver perda financeira, de valor de mercado, reputação ou imagem por não ter iniciado esse processo de antemão. (Kerr, 2022, p. 371)

A opção pelo caminho da dor representa o risco jurídico e reputacional que se busca mitigar com o compliance social. A liderança que não acredita na mudança e negligencia o tema expõe a empresa à perda financeira, de valor de mercado, reputação ou imagem. Portanto, a diversidade e inclusão deve fazer parte da cultura e do dia a dia da organização, para que todos que a integram se sintam respeitados.

2.2. EMPRESAS HUMANIZADAS

No mundo corporativo contemporâneo, a gestão de empresas é marcada por uma transição paradigmática que acolhe conceitos antes restritos à esfera das relações interpessoais. Expressões como carinho, amor, alegria, autenticidade, empatia e compaixão, que até recentemente não eram vistas no mundo corporativo, estão sendo adotadas por um número crescente de empresas. Tal mudança conceitual levou a

autores como Sisodia, Wolfe e Sheth (2019) a cunhar a expressão “*firms of endearment*”, que em sua tradução denota o conceito de empresas humanizadas.

[...] De maneira simples, Empresa Humanizada é uma empresa que se torna amada pelos stakeholders ao trazer os interesses de todos os grupos de stakeholders para alinhamento estratégico. Nenhum grupo se beneficia em detrimento de qualquer outro, e cada um prospera como os outros prosperam. Estas empresas atendem às necessidades funcionais e psicológicas de seus stakeholders de maneira que os encantam e produzem afeto e lealdade à empresa. (Sisodia; Wolfe; Sethe, 2019, p. 8).

O fenômeno das Empresas Humanizadas surge no cenário empresarial como uma resposta à complexidade da Era atual e à necessidade de modificar o sistema econômico que, por vezes, destrói valor, buscando uma maneira mais saudável de prosperar. Tal movimento se alinha ao Capitalismo Consciente, onde a organização passa a trabalhar por um propósito maior, e o lucro é uma consequência desse propósito (Argollo, 2020).

No mesmo sentido, no tocante ao conceito de empresa humanizada, afirma Rhiani Riani (2024):

“A empresa humanizada atende as necessidades funcionais e psicológicas de seus funcionários, com empatia, respeito e tolerância. Tratam-se de organizações que vão além dos interesses de seus *shareholders* (acionistas), respeitando os valores, especificidades e a cultura de seus *stakeholders* internos e externos”.

Essa abordagem contrasta com a visão de negócios que predominou nos anos 1990, focada no “*share of wallet*” (fatia da carteira), que possuía uma perspectiva largamente impessoal e quantitativa dos clientes, sendo menos sobre atender às necessidades de maneira empática e mais uma forma de “mirar melhor e explorar mais profundamente os clientes através do gerenciamento de dados” (Sisodia; Wolfe; Sethe, 2019).

Em oposição a esse modelo, as Empresas Humanizadas operam sob o paradigma do “*share of heart*” (fatia do amor), com a premissa de que ao conquistar o cliente de uma maneira afetiva, ele será mais propenso a trazer um retorno financeiro maior. Essa mesma reciprocidade se aplica aos colaboradores, visto que, ao se conectar emocionalmente com um empregado, este devolverá o afeto com um aumento exponencial em produtividade e trabalho (Sisodia; Wolfe; Sethe, 2019).

O foco no caráter moral das empresas também se reflete no campo dos investidores, um dos grupos de *stakeholders* de suma importância, os quais, embora busquem boa rentabilidade, não querem apoiar empresas moralmente questionáveis, o que sustenta a crescente tendência de investimentos sustentáveis e de impacto. Assim, conclui-se que, desde que haja uma boa gestão, as empresas que se tornam amadas pelos seus *stakeholders* tendem a ser duradouras, gerando valor superior (Sisodia; Wolfe; Sethe, 2019).

Essa filosofia de negócios é sustentada por quatro pilares interconectados que definem a empresa consciente – propósito, *stakeholders*, cultura e liderança. A busca por este modelo humanizado prioriza o investimento no desenvolvimento contínuo do capital humano, o qual é o maior e principal ativo de qualquer organização. Essa humanização da empresa, relacionada com a organização como um todo, passa a ser o diferencial competitivo, garantindo uma visão de longo prazo e perpetuidade (Argolo, 2020).

A gestão humanizada do negócio, que busca o “*share of heart*” dos *stakeholders*, revela-se como um mecanismo eficaz de minimização de litígios e passivos, sendo a quebra do contrato emocional a causa mais comum da mortalidade corporativa. Essa perspectiva gerencial reconhece que a relação da empresa com seus *stakeholders* é regida por dois contratos distintos.

De clientes e funcionários, parceiros, acionistas e comunidade, o espectro completo dos *stakeholders* de uma empresa está ligado a ela através destes dois contratos:

Contrato legal – Este contrato é normalmente explícito e baseia-se em critérios de desempenho quantitativos estabelecidos por jurisprudência, bem como representações por uma empresa e seus agentes por escrito, comunicações orais e ações.

Contrato emocional – Este contrato é geralmente implícito ou tácito e baseado em critérios de desempenho qualitativos estabelecidos pelos *stakeholders* na forma de expectativas que refletem seus valores morais e éticos, e seus desejos empíricos – o que eles querem experimentar e o que eles querem evitar experimentar. (Sisodia, Wolfe; Sethe, 2019, p. 23)

É a violação deste contrato emocional, e não apenas do legal, que acarreta as maiores ameaças à segurança jurídica e à reputação da organização, sendo a quebra dessa confiança a causa mais comum da mortalidade corporativa. As pessoas “não processam pessoas ou organizações pelas quais sentem afeto” (Sisodia; Wolfe;

Sethe, 2019). A abordagem humanizada, portanto, busca criar um vínculo afetivo que garante a lealdade e a mitigação preventiva de passivos.

Essa mitigação de risco está intimamente ligada ao pilar da cultura organizacional, um dos quatro elementos centrais do Capitalismo Consciente. Segundo Chiavenato (2010), principal autor sobre administração empresarial e recursos humanos, a “cultura organizacional é o conjunto de hábitos e crenças, estabelecidos por normas, valores, atitudes e expectativas, compartilhadas por todos os membros da organização.”

Assim, a cultura de uma empresa deve estar alinhada aos valores pessoais dos colaboradores. Quanto menor for a divergência entre a cultura organizacional e os valores individuais, melhor será o clima organizacional e maior será a segurança psicológica oferecida. Um ambiente que gera um bom clima organizacional, decorrente de uma cultura forte e saudável, “gera um ambiente mais ético e feliz, fornecendo uma maior segurança psicológica aos seus colaboradores” (Argollo, 2020).

O custo de não humanizar essa relação e de quebrar o contrato emocional pode ser mensurado em litígios. Um exemplo de abordagem “emocionalmente sensível” para evitar ações judiciais é o caso da The Toro Company, fabricante de cortadores de grama, que conseguiu economizar US\$ 100 milhões em custos de litígio durante um período de quinze anos, ao adotar uma abordagem não agressiva (Sisodia; Wolfe; Sethe, 2019). Desse modo, a gestão humanizada do Capital Humano, ao criar um ambiente de segurança psicológica e afeto, funciona como um escudo protetor contra o risco jurídico corporativo, reforçando o papel essencial do compliance social.

A materialização da gestão humanizada é observada por meio de práticas operacionais que demonstram um compromisso com os colaboradores que ultrapassa o cumprimento meramente legal, sendo tais práticas impulsionadas pelo pilar da liderança, que é essencial para uma boa governança (Argollo, 2020).

O modelo de negócios das empresas humanizadas demonstra que o foco no Capital Humano não implica um *trade-off* com a rentabilidade, mas sim uma fonte de

performance superior a longo prazo. Essa visão opera o que é chamado de Alquimia Corporativa, um processo no qual *stakeholders* que seriam concorrentes se transformam em um todo coeso que gera valor para a sociedade e para o mercado (Sisodia; Wolfe; Sethe, 2019).

A crença de que salários altos inevitavelmente conduzem a preços mais altos, ou que o cuidado com o colaborador reduz a margem de lucro, é desmistificado.

Estas empresas tão amadas (aquelas que eram publicamente negociadas) superaram o S&P 500 por margens imensas, ao longo de horizontes de dez, cinco e três anos. De fato, as Empresas Humanizadas de capital aberto deram retorno de 1.026% para os investidores ao longo dos 10 anos encerrados em 30 de junho de 2006, em comparação a 122% para o índice S&P 500; isso é mais do que uma relação de 8 para 1! (Sisodia; Wolfe; Sethe, 2019, p. 17)

A perenidade e o desempenho superior do modelo humanizado estão diretamente ligados à governança humanizada, que gera um ambiente mais ético, íntegro e seguro, fornecendo maior segurança psicológica aos colaboradores e, conseqüentemente, uma melhor performance (Argollo, 2020). Portanto, a estruturação de instrumentos de compliance social para garantir a materialização desse modelo não é apenas uma obrigação moral, mas uma estratégia jurídica essencial para proteger e potencializar a vantagem competitiva da organização.

2.3. INSTRUMENTOS TÉCNICOS E JURÍDICOS DE MATERIALIZAÇÃO DO ESG SOCIAL

A materialização da sustentabilidade no ambiente corporativo, que se consolida com a adoção dos critérios ESG, é mais facilmente conquistada por meio de programas de responsabilidade social e da gestão da Governança Corporativa, isto é,

[...] através da implantação de um sistema pelo qual as empresas optam por serem dirigidas e monitoradas, envolvendo os relacionamentos com todos os seus públicos de interesse: acionistas/cotistas, administradores, governo, comunidade, diretoria, auditoria externa, colaboradores, fornecedores e clientes. Esse processo visa atingir, a partir da sua implementação, os reais objetivos de transparência, prestação de contas e equidade. (Schreiber, 2012, p. 409)

Conseqüentemente, o ESG dialoga com o cerne do trabalho, estimulando a promoção de iniciativas empresariais que, por meio da governança interna, gerem impacto social e corporativo (Lima, Neto; Rodrigues, 2021). Assim, com o cenário corporativo

contemporâneo, impulsionado pela crescente complexidade jurídica e pelas exigências sociais e de mercado, confere-se à gestão de pessoas (recursos humanos – RH) um papel estratégico para a sustentabilidade organizacional.

Para que as práticas de RH sejam maximizadas, é essencial que a função interna de gestão de pessoas adote princípios de governança apropriados e formais (Farndale; Paauwe; Boselie, 2010). Entretanto, a interação entre a gestão e a sustentabilidade é um campo de pesquisa recente e incipiente, assim, embora esse movimento seja crescente e acompanhe o ritmo da demanda pela incorporação de ESG à administração das empresas, autores como Freitas, Souza, Teixeira e Jabbour (2013) pontuam que muitos executivos e gestores no Brasil que ainda não conseguiram integrar as visões de gestão de pessoas à cultura de sustentabilidade.

A materialização do ESG Social exige que as organizações transcendam o plano do discurso institucional e adotem instrumentos técnicos e políticas de recursos humanos que sejam sistemáticos e mensuráveis (Manoel et. al., 2025). Embora as políticas relacionadas à gestão de pessoas se mostrem como práticas de mercado para as companhias de *ratings* ESG mais elevados, a prática ainda se encontra aquém das políticas formais (Schleich, 2022). Assim, para que o ESG Social se concretize, superando a fase da diversidade simbólica, é fundamental a institucionalização de métricas e programas em três eixos principais: saúde e segurança, gestão da cadeia de suprimentos e treinamento/desenvolvimento.

A saúde e segurança do trabalho (SSO) está intrinsecamente ligada à promoção do bem-estar do colaborador, sendo uma prática sólida em empresas com os *ratings* ESG mais altos (Schleich, 2022). A simples existência da política formal, contudo, é complementada pela necessidade de recursos dedicados, como a presença de uma equipe focada em saúde e segurança. Conforme o levantamento estatístico relacionando as políticas e práticas em recursos humanos com as empresas com melhores índices ESG no Brasil (Schleich, 2022), nas empresas de classificação A+, 100% contam com uma equipe designada para SSO, com percentuais que se mantêm elevados (entre 78,7% e 90%) nos segmentos A e B+.

Por outro lado, o investimento em políticas de treinamento e desenvolvimento (T&D) e em políticas de diversidade e oportunidade (D&O) é considerado uma vantagem competitiva. A existência de política T&D é uma métrica que se mostra bastante representativa na atribuição dos *ratings* ESG, sendo observada em 100% das empresas A+ a B+. Tais políticas de servem como instrumento de integração social e democratização de oportunidades no mercado de trabalho (Schleich, 2022).

Não obstante a alta adesão às políticas formais, a prática de estabelecer metas de diversidade e oportunidade se encontram aquém da existência das políticas. Na amostra completa do levantamento estatístico, o percentual de empresas que adotam metas é apenas de 6,2% nas empresas A+ a B+, sendo a prática inexistente nos *ratings* ESG mais baixos.

Contudo, um instrumento técnico fundamental para superar a lacuna entre discurso e prática é a criação de comitês de diversidade. O Comitê de Diversidade, que pode ser organizado em grupos de afinidade, atua como uma força-tarefa composta por membros diversos e com diferentes *feedbacks*, responsável por auxiliar na realização de mudanças culturais e no desenvolvimento de políticas de diversidade (Medina Filho et. al., 2025).

A criação de um comitê de diversidade em uma empresa pode desempenhar um papel fundamental na resolução de problemas relacionados à inclusão e equidade. Esse grupo é formada por colaboradores pertencentes a vários grupos minorizados que, ao lado de uma liderança da área, desenvolve ações voltadas para o desenvolvimento da cultura da empresa, sempre em busca de torná-la mais inclusiva e diversificada (Medina Filho et. al., 2025)

Estes comitês buscam promover uma cultura inclusiva, identificando e resolvendo problemas de discriminação e influenciando positivamente as políticas de recrutamento e retenção de talentos. Ademais, a inclusão efetiva requer um processo contínuo de educação institucional, que deve investir em formação permanente sobre diversidade, na desconstrução de estigmas, no reconhecimento de privilégios e no enfrentamento de micro violências cotidianas (Manoel et. al., 2025)

Adicionalmente, a materialização do ESG Social se estende para além dos limites internos da organização, abrangendo a responsabilização pela cadeia de fornecimento de produtos e serviços. A cadeia de suprimentos, que se apresenta como

uma rede de organizações cujos processos, atividades e trocas de informações geram valor ao consumidor final por meio de produtos e serviços, possui uma crescente interconexão com a gestão de recursos humanos, especialmente devido ao papel central do fator humano nas dinâmicas de negociação e comunicação (Schleich, 2022).

A aplicação de práticas sociais e de SSO junto à cadeia de suprimentos é identificada como uma das maiores oportunidades de melhoria para o *rating* ESG. No entanto, a adesão a essas práticas é notavelmente baixa no cenário brasileiro, sendo a média geral de empresas que possuem políticas de SSO para a cadeia de suprimentos apenas de 29,1% (Schleich, 2022).

Essa disparidade sugere que a relação social junto à cadeia de suprimentos permanece distante, tanto na existência de políticas quanto na aplicação de práticas. Para a maximização dessas práticas, a função interna de RH necessita de princípios de governança apropriados e formais (Schleich, 2022).

A sustentabilidade das práticas sociais como um todo nas organizações depende intrinsecamente da adoção de instrumentos formais de governança, que servem como o mecanismo de *compliance* para as ações do pilar Social.

[...] Daí surgiu o conceito de boas práticas de governo societário, sendo chamado *compliance* um dos seus pilares de sustentação. O *compliance* é uma estrutura que pode verificar e comprovar o bom funcionamento, correção e fiabilidade da gestão, prevenindo assim riscos inerentes às atividades empresariais. (Lima; Neto; Rodrigues, 2021, p. 330).

A materialização do ESG Social também começa pelo cumprimento e pela superação dos marcos legais que visam garantir a equidade. No plano infraconstitucional, a legislação brasileira é um importante fator impulsionador da diversidade, como o Estatuto da Igualdade Racial (Lei nº 12.288/2010), que visa garantir a efetivação da igualdade de oportunidades e o combate à discriminação, e a Lei Brasileira de Inclusão da Pessoa com Deficiência (Lei nº 13.146/2015), que busca assegurar a igualdade de oportunidades e o exercício de direitos fundamentais para pessoas com deficiência (Medina Filho et. al., 2025).

Dentro desse quadro normativo, as empresas recorrem às vagas afirmativas, que são medidas, coercitivas ou não, que integram o conjunto de ações afirmativas para a integração de todas as pessoas, independentemente de raça, sexo ou deficiência (. Tais ações, que podem incluir o estabelecimento de metas para contratação de grupos sub-representados, são cruciais para a promoção da justiça social no mundo do trabalho. O ODS 5 (Igualdade de Gênero) e o ODS 10 (Redução das Desigualdades) da Agenda 2030 da ONU atuam como guias globais para a implementação dessas estratégias (Medina Filho et. al., 2025)

Contudo, o cumprimento formal da lei nem sempre é acompanhado de condições reais de inclusão. A Lei nº 8.213/91 (Lei de Cotas), por exemplo, embora seja um avanço normativo, frequentemente revela que as empresas cumprem a cota legal, mas negligenciam as condições mínimas de acessibilidade e a inclusão social no cotidiano organizacional (Manoel et. al., 2025).

A sustentabilidade das ações sociais é conquistada através dos programas de responsabilidade social e da gestão da Governança Corporativa (Lima; Neto; Rodrigues, 2021). A letra “G” da sigla ESG (Governança) fornece a base estrutural necessária para garantir a perenidade das boas práticas ambientais e sociais nas empresas (Blanchet, 2021). Dessa forma, a inclusão, neste cenário, só é possível com a participação da alta gestão, incluindo CEOs, presidentes de conselho e demais lideranças, para o sucesso das políticas.

O envolvimento das lideranças seniores na formulação, monitoramento e avaliação das práticas inclusivas é determinante, e a ausência desse protagonismo tende a fragilizar as iniciativas, relegando a diversidade a setores específicos de RH ou responsabilidade social, sem articulação com a estratégia organizacional (Manoel et. al., 2025). A liderança inclusiva é esperada para promover um ambiente confiável e psicologicamente seguro, no qual as diferenças sejam respeitadas.

No âmbito do *compliance* social, é fundamental que as empresas possuam políticas de prevenção e detecção de atos de natureza ilícita (Halla, 2021), garantindo que as ações da organização sejam executadas em conformidade com a lei e as regras internas da empresa. Um instrumento crucial para o controle interno e a apuração de

irregularidades é o canal de denúncias e aconselhamento de ética. Esse canal permite que os empregados solicitem aconselhamento sobre como agir em casos de dilema ético ou de *compliance*. A existência do canal deve ser complementada por uma estrutura interna ou externa para a apuração dos casos, assegurando a independência do processo, o que protege a empresa de litígios e passivos (Halla, 2021).

A governança também se manifesta na exigência por transparência. Com as transformações do mercado e o fortalecimento da governança corporativa, a divulgação e a transparência com relação às informações não financeiras e intangíveis que revelem a sustentabilidade do negócio são cada vez mais exigidas pelos *stakeholders*, especialmente por investidores. O objetivo é embasar e conferir uma maior segurança para a tomada de decisões de investimento (Blanchet, 2021).

Para atender a essa demanda por transparência, as organizações utilizam padrões internacionais de relatório. O Relatório Integrado (IIRC) tem como finalidade conectar e reunir, em um único documento, informações financeiras e não financeiras relevantes. Além disso, padrões como GRI (Global Reporting Initiative), que fornecem diretrizes para a criação de relatórios de sustentabilidade globais e que são aplicáveis a qualquer setor, e SASB (*Sustainability Accounting Standards Board*), que é específico para a indústria e focado em informações financeiramente relevantes, orientam a divulgação de dados sociais (Blanchet, 2021).

Essa materialização formal da transparência e do *compliance* por meio da governança (G) garante que as práticas sociais (S) não sejam apenas um atributo decorativo, mas sim um componente estrutural da visão de futuro das empresas, essencial para a mitigação de riscos jurídicos no âmbito dos recursos humanos.

3. EVIDÊNCIAS EMPÍRICAS E DESAFIOS DA IMPLEMENTAÇÃO DO ESG SOCIAL

3.1. ESTUDOS E RELATÓRIOS SOBRE REDUÇÃO DE RISCOS JURÍDICOS POR MEIO DO ESG SOCIAL

O investimento em fatores ESG é um tema que transcendeu a esfera da ética e da responsabilidade social para se consolidar como uma estratégia de criação de valor e diminuição da exposição a riscos. A análise da performance de empresas, tanto no cenário internacional quanto no brasileiro, sugere que o compromisso com o ESG se traduz em vantagens mensuráveis.

Estudos globais que examinam a relação entre ESG e a volatilidade dos ativos confirmam essa tendência, demonstrando que o ESG está correlacionado com a diminuição do risco. Os achados indicam, inclusive, que o ESG pode ter um impacto pequeno, mas estatisticamente significativo, na redução da volatilidade. Essa redução é particularmente valorizada pelo mercado, visto que investidores tendem a ver os critérios ESG como importantes para a gestão de riscos de cauda (*tail risks*) no portfólio (Lopez-de-Silanes; McCahery; Pudschedl, 2019).

A pesquisa realizada por Lopez-de-Silanes, McCahery e Pudschedl (2019), que analisou empresas dos Estados Unidos, Reino Unido, Japão, Austrália, Suíça e França, revela que a correlação observada entre ESG e a diminuição do risco pode ser principalmente atribuída ao fato de que as empresas estão simplesmente divulgando mais informações. A extensão da divulgação de dados ESG (mensurada pelo *Bloomberg ESG disclosure score*) demonstrou ter uma magnitude de correlações maior com a diminuição da volatilidade do que a qualidade real dos fatores ESG da empresa. Concluiu-se, assim, que empresas com melhores *scores* ESG estão, essencialmente, divulgando mais dados.

A divulgação de informações não financeiras do negócio é cada vez mais exigida pelos *stakeholders*, e essa transparência, por si só, é um fator que aumenta a confiança dos investidores no valor fundamental da empresa, protegendo-a contra a volatilidade. Contudo, o pilar Social da agenda ESG permanece sendo o mais difícil de analisar e integrar nas análises de investimento.

A dificuldade em sua integração é substancial, conforme o ESG Global Survey, realizado pelo BNP Paribas (2021), 51% dos entrevistados citam fatores sociais como o componente mais desafiador para avaliar e incorporar na análise de investimento, em comparação a dificuldade dos fatores ambientais (39%) e de governança (27%). Essa dificuldade decorre, em parte, da ausência de padronização e da complexidade em se obter dados sociais.

Entretanto, a complexidade na mensuração do S não diminui sua importância no cenário corporativo. No contexto brasileiro, a pesquisa Panorama ESG 2024 da Amcham Brasil, que ouviu 687 executivos e executivas, indicou que a dimensão social é considerada a mais importante, com 72% de importância atribuída, superando a governança (68%) e o ambiental (66%) (Amcham, 2024). O desempenho positivo no pilar social atua como um mecanismo eficiente de gestão de crises e diminuição da exposição a riscos. O investimento em critérios sociais ajuda a empresa a evitar ou limitar o risco de controvérsia e má publicidade (risco reputacional) (Henisz, Koller, Nuttall, 2019).

Em uma perspectiva de compliance social no âmbito do RH, o ESG Social atua como uma barreira preventiva contra litígios, com a mitigação de riscos incluindo a prevenção de litígios relacionados a comportamentos sociais negativos, tais como, práticas discriminatórias, violações de segurança e saúde (SSO), e violações de leis trabalhistas.

Intervenções legais e regulatórias reduzidas

Uma proposta de valor externo mais forte pode permitir às empresas alcançar maior liberdade estratégica, aliviando a pressão regulatória. De fato, em caso após caso, em todos os setores e geografias, vimos que a força em ESG ajuda a reduzir o risco de ações governamentais adversas por parte das empresas. Também pode gerar apoio governamental.

De acordo com nossa análise, tipicamente um terço dos lucros corporativos está em risco devido à intervenção estatal. O impacto da regulamentação, é claro, varia de acordo com o setor. Para produtos farmacêuticos e saúde, os lucros em jogo são de cerca de 25 a 30 por cento. No setor bancário, onde as disposições sobre exigências de capital, 'muito grande para falir' e proteção ao consumidor são tão críticas, o valor em jogo é tipicamente de 50 a 60 por cento. Para os setores automotivo, aeroespacial e de defesa, e de tecnologia, onde os subsídios governamentais (entre outras formas de intervenção) são prevalentes, o valor em jogo também por chegar a 60 por cento. (Henisz, Koller, Nuttall, 2019, tradução própria)

Além disso, a ausência de uma política voltada para o ESG Social pode ter consequências severas para a produtividade, manifestando-se em risco operacional e laboral, como greves, desacelerações de trabalho e outras ações trabalhistas (Henisz, Koller, Nuttall, 2019).

O impacto do pilar social se manifesta diretamente nas prioridades de gestão e na reputação da organização, sendo o fortalecimento da reputação no mercado, conforme citado por 77% das empresas brasileiras como motivador para a adesão às práticas ESG, o principal motor para a integração de ESG (Amcham, 2024). Essa priorização da reputação é especialmente forte entre *asset owners* (proprietários de ativos), sendo citado por 65% como o principal motor para a integração de ESG, e particularmente sensível para instituições oficiais e fundos de pensão públicos, que são mais vulneráveis ao escrutínio público e regulatório (BNP Paribas, 2021).

No Brasil, a pesquisa realizada pelo TEC Institute (2024) sobre a percepção das práticas ESG nas empresas revelou que as ações sociais mais avançadas nas organizações incluem assegurar respeito pelos direitos humanos (40% a 63,5%), proteção e respeito pelo consumidor (36% a 57,1%) e promoção da igualdade e não-discriminação no trabalho (34% a 54%), demonstrando o compromisso com a ética e a responsabilidade social.

Além disso, foram identificadas correlações importantes, como a de que o compromisso em assegurar respeito pelos direitos humanos é trabalhado em conjunto com as políticas de transparência na remuneração e planejamento tributário, bem como, que a ação de proteger a integridade por meio da prevenção de fenômenos corruptivos se relaciona diretamente com a definição de princípios e valores morais no comportamento e na tomada de decisões, garantindo a responsabilidade e a integridade empresarial (TEC Institute, 2024).

Assim, o bom desempenho no pilar social é um indicador crucial da estabilidade corporativa, visto que, ao promover a satisfação dos colaboradores e um relacionamento ético com os *stakeholders*, ele se converte em uma proteção ativa contra os riscos de litígios, passivos trabalhistas e danos à reputação.

3.2. BOAS PRÁTICAS ESG E A MITIGAÇÃO DE RISCOS JURÍDICOS CORPORATIVOS

O *compliance* social, no contexto da agenda ESG, emerge como o mecanismo de gestão mais eficaz para a concretização do pilar Social e, conseqüentemente, para a mitigação dos riscos jurídicos corporativos. Conforme já abordado, a relevância do *compliance* social reside em sua capacidade de transformar a responsabilidade social corporativa em um sistema de gestão proativo de riscos. Enquanto a visão tradicional de responsabilidade social corporativa (CSR) focava em ações voluntárias, como filantropia e investimentos de impacto, o ESG e o *compliance* social exigem a integração de princípios de sustentabilidade na espinha dorsal das estratégias de negócio das companhias.

A adoção de um programa de *compliance* social robusto, alinhado aos princípios ESG, demonstra um compromisso que vai além da conformidade legal mínima (*hard law*), atuando na prevenção de litígios e na proteção da reputação corporativa. A própria literatura acadêmica corrobora a tese de que a performance em ESG está correlacionada com a redução de riscos, onde estudos que analisaram mais de 2.000 pesquisas empíricas sobre a relação entre ESG e desempenho financeiro (CFP) demonstram que aproximadamente 90% delas encontram uma relação não negativa entre ESG e CFP, sendo que a grande maioria reporta achados positivos (Friede, Busch, Bassen, 2015).

Essa correlação positiva entre ESG e desempenho financeiro se manifesta, em parte, pela capacidade do ESG de criar valor em cinco formas essenciais, sendo uma delas a minimização de intervenções regulatórias e legais. A empresa que possui um forte *compliance* social, ao demonstrar proatividade e transparência, consegue alcançar maior liberdade estratégica, aliviando a pressão regulatória (Henisz, Koller, Nuttall, 2019).

No contexto brasileiro, a percepção das empresas sobre a importância do ESG reforça essa visão estratégica. O fortalecimento da reputação no mercado e o melhor relacionamento com os *stakeholders* são apontados como motivadores cruciais para

a adesão a práticas ESG. A dimensão social, inclusive, é a mais valorizada pelas empresas, estando levemente à frente da governança e da esfera ambiental (Henisz, Koller, Nuttall, 2019).

Assim, o *compliance* social, ao institucionalizar as boas práticas do pilar S, atua como um verdadeiro escudo jurídico ao reduzir a exposição da empresa a litígios trabalhistas, como assédio, disparidade salarial e más condições de trabalho, sanções regulatórias, por descumprimento de normas de saúde e segurança ou violação da Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD) no tratamento de dados de colaboradores; e danos reputacionais e financeiros, causados por crises de imagem, *greenwashing* ou por falhas na cadeia de suprimento, que podem gerar responsabilidade solidária.

A transparência na divulgação das práticas ESG, que é um componente do *compliance* social, também contribui diretamente para a mitigação de riscos. A divulgação de informações não financeiras, como as métricas sociais, está correlacionada com a diminuição da percepção de risco por parte do mercado (Lopez-de-Silanes; McCahery; Pudschendl, 2019).

Adicionalmente, embora o foco central desta pesquisa recaia sobre o pilar Social do ESG, é imperativo reconhecer a natureza interdependente dos três pilares (ambiental, social e governança) para a mitigação integral dos riscos jurídicos corporativos. A adoção de boas práticas ESG, em sua totalidade, é um fator de redução de riscos, promovida pela integração dos pilares.

O *compliance* ambiental visa o cumprimento das normas relativas à preservação do meio ambiente e as regulamentações específicas de cada setor. Contudo, o impacto do *compliance* ambiental transcende a esfera puramente ecológica, podendo a má gestão ambiental levar a riscos reputacionais e de imagem. A percepção de irresponsabilidade ambiental pode levar a boicotes, dificultar a atração e retenção de talentos e, conseqüentemente, impactar a produtividade e o engajamento dos colaboradores (Borin, Fieno, Sampaio, 2015).

Empresas que investem em *compliance* ambiental, como na gestão de resíduos e na difusão de tecnologias limpas, demonstram uma abordagem holística de

sustentabilidade, o que reforça a credibilidade de suas políticas sociais e reduz o risco de *social washing* ou *greenwashing* (TEC Institute, 2024).

Por outro lado, o *compliance* de governança é o alicerce que sustenta a integridade e a transparência de toda a estrutura ESG. Ele engloba questões de políticas e práticas combinadas que direcionam a atuação ética, criando mecanismos de controle eficazes e incentivando a conformidade com a lei e as regras internas.

No contexto da mitigação de riscos jurídicos, o *compliance* de governança é fundamental por assegurar a liderança e o comprometimento, colocando a responsabilidade por liderar a agenda ESG nas mãos dos CEOs e da alta gestão e garantindo que o engajamento do topo seja efetivo, tratando a agenda social como estratégica e não apenas como um custo (Amcham, 2024).

Além disso, práticas de governança bem avaliadas incluem a transparência na remuneração e o planejamento tributário (TEC Institute, 2024), sendo que a transparência é um fator que se correlaciona com a diminuição da percepção de risco por parte do mercado (Lopez-de-Silanes; McCahery; Pudschendl, 2019) e, internamente, reduz o risco de litígios por disparidade salarial ou falta de isonomia.

A governança estabelece os mecanismos de controle essenciais para o *compliance* social, como a gestão de riscos, a proteção da integridade por meio da prevenção de fenômenos corruptivos e a definição de princípios e valores morais no comportamento e na tomada de decisões (TEC Institute, 2024).

A análise das boas práticas de ESG e de seus respectivos programas de *compliance* demonstra que a integração da sustentabilidade na estratégia corporativa transcende a mera conformidade legal, estabelecendo-se como um fator de mitigação proativa de riscos jurídicos e de vantagem competitiva. O *compliance* social, sustentado pela governança e pela responsabilidade ambiental, move a empresa de uma postura meramente reativa, lidando com litígios, para uma postura proativa e estratégica, com a prevenção de riscos.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho buscou analisar a crescente intersecção entre a agenda de sustentabilidade corporativa e o arcabouço jurídico de bem estar do stakeholders interno, concentrando-se na relevância do pilar Social (S) do ESG. Para tanto, a pesquisa se desenvolveu a partir da premissa de que a adoção de mecanismos proativos de gestão de riscos é um imperativo no ambiente corporativo contemporâneo, marcado por uma complexidade jurídica crescente, especialmente no âmbito das relações de trabalho.

A questão central que norteou este estudo foi: como a elaboração de políticas de diversidade e inclusão diminuem os riscos jurídicos no setor de recursos humanos? Tendo como objetivo geral a análise crítica da relevância e a aplicação do pilar social do ESG, com foco no *compliance* social, como um mecanismo estratégico eficaz para mitigar riscos jurídicos inerentes às práticas de recursos humanos no ambiente corporativo.

A resposta à problemática reside na conclusão de que a elaboração e a implementação de políticas de diversidade e inclusão, quando institucionalizadas por um robusto programa de *compliance* social, atuam como um mecanismo preventivo e estratégico que reduz significativamente a exposição da empresa a litígios jurídicos. O *compliance* social transforma a diversidade e inclusão de uma mera questão ética em uma estratégia de negócio, criando um ambiente de trabalho que, por ser mais justo e equitativo, minimiza as causas primárias de litígios trabalhistas, como assédio, discriminação e disparidade salarial.

A pesquisa demonstrou que a eficácia do *compliance* social não se limita à conformidade com o *hard law*, mas reside em sua capacidade de antecipar riscos e de promover uma cultura de integridade e respeito. Além disso, a mitigação de riscos jurídicos no pilar Social é potencializada pela solidez dos pilares ambiental (E) e de governança (G). O *compliance* de governança, em particular, fornece a estrutura de *accountability*, transparência e liderança necessária para garantir que as políticas de diversidade e inclusão sejam efetivas e não se configurem como mero *social washing*.

As evidências empíricas analisadas confirmam que a diversidade e inclusão não apenas reduz conflitos e litígios, mas também gera benefícios tangíveis, como o aumento do engajamento, da produtividade e da inovação. Essa vantagem competitiva se traduz em um menor passivo jurídico. Essa vantagem competitiva se traduz em um menor passivo jurídico, pois colaboradores engajados e em um ambiente de respeito são menos propensos a judicializar questões internas.

A principal limitação deste trabalho, de natureza hipotético-dedutiva e bibliográfica, reside na ausência de uma pesquisa de campo primária, o que impediu a coleta de dados qualitativos específicos sobre a percepção e os desafios de implementação do *compliance* social em empresas brasileiras de diferentes portes.

Além disso, outra dificuldade encontrada foi a falta de padronização e de obrigatoriedade na divulgação de métricas sociais (*disclosure*) no Brasil, o que torna a análise comparativa da eficácia do *compliance* social mais desafiadora. Embora a governança (G) e o ambiental (E) possuam métricas mais consolidadas, o pilar social (S) ainda carece de indicadores jurídicos e de desempenho uniformes que permitam uma correlação direta e inequívoca entre a política de diversidade e inclusão e a redução exata de litígios.

Com base nas lacunas identificadas, sugere-se que futuros estudos explorem a temática de forma mais aprofundada. Uma sugestão é a realização de estudos de caso qualitativos em empresas brasileiras que implementam programas de *compliance* social e diversidade e inclusão, correlacionando a evolução dessas políticas com a redução estatística de passivos trabalhistas e a percepção dos colaboradores. Outra sugestão é o desenvolvimento de uma proposta de *framework* de indicadores jurídicos (KPIs) para o pilar social, que possa ser utilizado por empresas e órgãos regulares para medir a eficácia das políticas de diversidade e inclusão na prevenção de litígios.

Por fim, seria relevante investigar a extensão da responsabilidade jurídica das empresas por violações de direitos humanos e trabalhistas em sua cadeia de suprimentos, analisando a jurisprudência brasileira e propondo diretrizes de *compliance* para a gestão de riscos de terceiros. Em suma, o *compliance* social, ao

promover a dignidade no ambiente de trabalho, não apenas atende a um imperativo ético e legal, mas se consolida como a chave para a longevidade e a competitividade empresarial no século XXI.

REFERÊNCIAS

Argollo, Marcela Costa. ESG Humanizado. In: ESG: o cisne verde e o capitalismo stakeholder: a tríade regenerativa do futuro global. NASCIMENTO, Juliana Oliveira (coord.). São Paulo: Thomson Reuters, 2021.

Aleixo, Letícia S. P.; Silva, Thalita V. G. O que é o “S” de ESG? In: YOSHIDA, Consuelo Y. M.; VIANNA, Marcelo D. B.; KISHI, Sandra A.S. (coord.) Finanças Sustentáveis: ESG, Compliance, Gestão de Riscos e ODS. Belo Horizonte: ABRAMPA, 2021.

Amcham Brasil. Panorama ESG no Brasil. 2024. Disponível em: <https://www.amcham.com.br/noticias/71-das-empresas-brasileiras-adotam-praticas-esg-aponta-pesquisa-da-amcham-brasil?mobile=false>

Atchabahian, Ana Cláudia Ruy C. ESG: Teoria e prática para a verdadeira sustentabilidade nos negócios. São Paulo: Editora Saraiva, 2022.

Blanchet, Gabriela Alves Mendes. ESG como métrica de investimento. In: ESG: o cisne verde e o capitalismo stakeholder: a tríade regenerativa do futuro global. NASCIMENTO, Juliana Oliveira (coord.). São Paulo: Thomson Reuters, 2021.

BNP Paribas. ESG Global Survey 2021: the path to ESG: o turning back for asset owners and managers. Disponível em: <https://securities.cib.bnpparibas/app/uploads/sites/3/2021/09/the-esg-global-survey-2021.pdf>

Borin, Fernanda; FIENO, Priscila; SAMPAIO, Bernardo. Diversidade: inclusão ou estratégia? A presença de pessoas com diferentes bases culturais e mindset variados contribui para um olhar sem fronteiras sobre possibilidades de negócio. *Harvard Business Review*, 2015. Disponível em: <https://www.geledes.org.br/diversidade-inclusao-ou-estrategia/>

Castro Maia, Patrícia Mendonça (2012). Ladeira Sacopã, 250: um parque, um quilombo, um conflito socioambiental na lagoa. **Revista De Direitos E Garantias Fundamentais**, (10), 251–274. <https://doi.org/10.18759/rdgf.v0i10.131>. Disponível em: <https://sisbib.emnuvens.com.br/direitosegarantias/article/view/131>. Acesso em: 20 out. 2025.

Chiavenato, Idalberto. **Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações**. 2ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

Dutra, Marina. “S” de ESG: o termo “social” aplicado a direitos humanos e empresas. *Revista de Direito Privado*. vol. 117. ano 24. p. 53-67. São Paulo: Ed. RT, jul./set. 2023. Disponível em: <http://revistadoatribunais.com.br/maf/app/document?stid=st-rql&marg=DTR-2023-9063>

Elkington, John. **Sustentabilidade, canibais com garfo e faca**. São Paulo: M. Books do Brasil Editora, 2012.

Engelmann, Wilson; NASCIMENTO, Hérica C. P. O desenvolvimento dos direitos humanos nas empresas por meio do ESG como forma de qualificar as relações de trabalho. Ver. Esc. Jud. TRT4, Porto Alegre, v. 3, n. 6, p. 113-135, jul./dez. 2021. Disponível em: <https://periodicos.trt4.jus.br/revistaejud4/article/view/157/124>

Farndale, Elaine; Paauwe, Jaap; Boselie, Paul. Na exploratory study of governance in the intra-firm human resources supply chain. 2010. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/hrm.20387>.

Freitas, Wesley Ricardo Souza; SOUZA, Maria Tereza Saraiva de; TEIXEIRA, Adriano Alves; JABBOUR, Charbel José Chiappetta. Produção científica sobre gestão de recursos humanos e sustentabilidade: síntese e agenda de pesquisa. **Revista de Ciências da Administração**, [S. l.], v. 15, n. 36, p. 11–28, 2013. DOI: 10.5007/2175-8077.2013v15n36p11. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/adm/article/view/2175-8077.2013v15n36p11>. Acesso em: 2 nov. 2025.

Friede, Gunnar; BUSCH, Timo; BASEN, Alexandre. ESG and financial performance: aggregated evidence from more than 2000 empirical studies. *Journal of Sustainable Finance & Investment*, 2015. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/20430795.2015.1118917>

Friedman, Milton. **Capitalism and freedom**. Chicago: University of Chicago Press, 1962, p. 133.

Fundação Getúlio Vargas. Centro de Estudos em Sustentabilidade da Fundação Getúlio Vargas. 2008

Galindo, Fábio; ZENKNER, Marcelo; KIM, Yoon Jung. **Fundamentos do ESG: Geração de Valor para os negócios e para o mundo**. Belo Horizonte: Fórum, 2023, p. 14.

Gomes, Rafael A. As certificações de responsabilidade socioambiental e a tutela das expectativas sociais. In: YOSHIDA, Consuelo Y. M.; VIANNA, Marcelo D. B.; KISHI, Sandra A.S. (coord.) *Finanças Sustentáveis: ESG, Compliance, Gestão de Riscos e ODS*. Belo Horizonte: ABRAMPA, 2021.

Granziera, Maria Liza Machado. *Direito Ambiental*. São Paulo: Atlas, 2014.

Halla, Gemau. ESG: perspectiva e responsabilidades da auditoria interna. In: *ESG: o cisne verde e o capitalismo stakeholder: a tríade regenerativa do futuro global*. NASCIMENTO, Juliana Oliveira (coord.). São Paulo: Thomson Reuters, 2021.

Henisz, Witold; Koller, Tim; Nuttall, Robin. Five ways that ESG creates value: getting your environmental, social and Governance (ESG) proposition right links to higher value creation. Here's why. McKinsey Quaterley, 2019. Disponível em: <https://www.mckinsey.com/capabilities/strategy-and-corporate-finance/our-insights/five-ways-that-esg-creates-value>

IBGC, Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. **Agenda Positiva de Governança**. São Paulo, 2020. Disponível em: <https://www.agendapositivadegovernanca.com/>

Jahan, Sarwat; Mahmud, Ahmed Saber. What is Capitalism. Finance & Development, Fundo Monetário Internacional, 2015.

Kerr, Cristina. ESG e a conexão com diversidade e inclusão. In: ESG: a referência da responsabilidade social empresarial. Newton dos Anjos; Ricardo Calcini (coord.). Leme/SP: Mizuno, 2022.

Lima, Priscila L. S.; Neto, Lourenço de M. F.; Rodrigues, Alinson R. Governança trabalhista de impacto social: o afastamento remunerado para tratamento de saúde dos filhos. In: ESG: o cisne verde e o capitalismo stakeholder: a tríade regenerativa do futuro global. NASCIMENTO, Juliana Oliveira (coord.). São Paulo: Thomson Reuters, 2021.

Lopez-De-Silanes, Florencio; Mccahery, Joseph A.; Pudschedl, Paul C. ESG Performance and Disclosure: A Cross-Country Analysis. European Corporate Governance Institute - Law Working Paper No. 48/2019, 2019. Disponível em: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3506084

Manoel, Aparecida et al. DIVERSIDADE E INCLUSÃO NAS ORGANIZAÇÕES: UMA REVISÃO DE LITERATURA SOBRE PRÁTICAS DE GESTÃO E IMPACTOS ORGANIZACIONAIS. **Revista DCS**, [S. l.], v. 22, n. 81, p. e3112, 2025. DOI: 10.54899/dcs.v22i81.3112. Disponível em: <https://ojs.revistadcs.com/index.php/revista/article/view/3112>.

Medina Filho, A. L. de; Ranha, A.; Barbosa, B. S.; Francisco, M. L.; Trannin, M. C. Sustentabilidade social: importância do Comitê da Diversidade nas políticas de recrutamento e retenção de talentos, alinhadas aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (SDGS) 5, 8 e 10. Um estudo de caso no SESC RJ. **Revista de Gestão e Secretariado**, [S. l.], v. 15, n. 10, p. e4300, 2024. DOI: 10.7769/gesec.v15i10.4300. Disponível em: <https://ojs.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/4300>.

Nações Unidas Brasil. Os objetivos de desenvolvimento sustentável no Brasil: trabalho decente e crescimento econômico. 2025. Disponível em: <https://brasil.un.org/pt-br/sdgs/8>.

Nascimento, Juliana Oliveira. Desafios Éticos à Sustentabilidade Corporativa. In: Bioética e Sustentabilidade. Curitiba: Editora Instituto Memória, 2014.

Neto, Carlos Martins. ESG, interesse social e responsabilidade dos administradores de companhia. São Paulo: Thomson Reuters Brasil, 2023, p. 76.

Pacto Global. **A iniciativa**. Organização das Nações Unidas. 2021. Disponível em: <https://www.pactoglobal.org.br/sobre-nos/> Acesso em 09 out. 2025.

Pacto Global da Onu. **ESG**. 2025. Disponível em: <https://www.pactoglobal.org.br/esg/>. Acesso em: 09 out. 2025.

Pedra, Adriano Sant`ana; Pereira, Leonardo Gomes. **O princípio da educação ambiental como pressuposto para a efetivação da proteção ao meio ambiente.** 2023. Revista Cadernos da FUCAMP. V. 22, n. 56. Disponível em: <https://revistas.fucamp.edu.br/index.php/cadernos/article/view/2846>. Acesso em: 20 out. 2025.

PWC. **Getting serious about diversity and inclusion as part of your ESG reporting.** 2020. Disponível em: https://explore.pwc.com/diversity_and_inclusion/ESG-diversity-inclusion-article?lx=CkWS8S

Ramalho, Eduardo Dimas. Governança corporativa, gestão de riscos e compliance: temas contemporâneos. São Paulo: Dialética, 2024.

Riani, Rhiani Salamon Reis. As técnicas da mediação como instrumentos de construção da cultura organizacional colaborativa e inclusiva nas empresas. *In Temas contemporâneos de diversidade e meio ambiente.* Organizadores: Carla Liguori e Dan Rodrigues Levy. São Paulo: Editora Atena, 2024.

Santos, Aline de Menezes. Reflexões sobre a Governança Corporativa no Brasil. Revista de Direito Mercantil, Industrial, Econômico e Financeiro, São Paulo, a. XLII, n. 130, p. 180-206, abr./jun. 2003.

Schreiber, Dusan. Inovação e desenvolvimento organizacional. Novo Hamburgo: Universidade Feevale, 2012.

Schleich, Melissa Velasco. Quais são as políticas e práticas em recursos humanos mais utilizadas pelas empresas com melhores índices ESG no Brasil? Revista de Administração de Empresas, v. 62, n. 5, p. e2021-0370, 2022.

Schwab, Klaus. Capitalismo Stakeholder: uma economia global que trabalho para o progresso, as pessoas e o planeta. Rio de Janeiro: Alta Books, 2023.

Schwab, Klaus. What kind of capitalismo do we want? Revista TIME, 2019.

Silveira, Alexandre Di Miceli da. Governança corporativa no Brasil e no Mundo: teoria e prática. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

Sisodia, Raj; HENRY, Timothy; Eckschmidt, Thomas. **Capitalismo Consciente: Guia prático.** Curitiba: Voo, 2018, p. 2.

Sisodia, Raj; Wolfe, David B.; Sheth, Jag. Empresas Humanizadas: pessoas, propósito, performance. Traduzido por Silvia Morita. Rio de Janeiro: Altoa Books, 2019.

Somers, Meredith. Keep these 3 things in mind as you welcome the Gen Z workforce. MIT Sloan, 2020. Disponível em: <https://mitsloan.mit.edu/ideas-made-to-matter/keep-these-3-things-mind-you-welcome-gen-z-workforce>

Taboas De Bem, Marcela. ESG (environmental, social and Governance) e inclusão. In: ESG: o cisne verde e o capitalismo stakeholder: a tríade regenerativa do futuro global. NASCIMENTO, Juliana Oliveira (coord.). São Paulo: Thomson Reuters, 2021.

TEC Institute. Panorama sobre as práticas de ESG nas empresas brasileiras. MIT Technology Review, 2024. Disponível em: https://mittechreview.com.br/panorama-sobre-as-praticas-de-esg-nas-empresas-brasileiras/?srsltid=AfmBOoq33bVHr2w0PuyNJb-BrdnBN_qUIWyHIDw9LcdDSjzncnD1Zui7

The Global Compact. **Who cares wins: Connecting Financial Markets to a Changing World.** Disponível em: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/280911488968799581/pdf/113237-WP-WhoCaresWins-2004.pdf>.

United Nations. **Report of the World Commission on Environment and Development**, Brundtland Commission, 1987.

Zenkner, Marcelo. (2023). Função social da empresa e integridade corporativa: sistema regulatório e repercussões de sua inobservância do ponto de vista dos direitos e garantias constitucionais fundamentais. **Revista De Direitos E Garantias Fundamentais**, 24(2), 67–96. <https://doi.org/10.18759/rdgf.v24i2.2396>. Disponível em: <https://sisbib.emnuvens.com.br/direitosegarantias/article/view/2396>. Acesso em: 09 out. 2025.