

# Diretrizes sobre Negócios responsáveis em contextos desafiadores



Favor citar como:

ICC (2024), Guidance on Responsible Business in Challenging Contexts (Diretrizes sobre negócios responsáveis em contextos desafiadores).

[www.iccwbo.org/news-publications/news/guidance-on-responsible-business-in-challenging-contexts/](http://www.iccwbo.org/news-publications/news/guidance-on-responsible-business-in-challenging-contexts/) Copyright © 2024 Câmara de Comércio Internacional

Todos os direitos reservados. Nenhuma parte deste trabalho pode ser reproduzida, copiada, distribuída, transmitida, traduzida ou adaptada de qualquer forma ou por qualquer meio - gráfico, eletrônico ou mecânico, incluindo, sem limitação, fotocópia, digitalização, gravação de áudio ou imagem ou pelo uso de computador, internet ou sistemas de recuperação de informações - sem permissão por escrito. A permissão pode ser solicitada à ICC por meio do e-mail [publications@iccwbo.org](mailto:publications@iccwbo.org).

Este documento, bem como quaisquer dados e mapas aqui incluídos, não prejudicam a situação ou a soberania de qualquer território, a delimitação de fronteiras e limites internacionais e o nome de qualquer território, cidade ou área.

## Tabela de conteúdo

Introdução .....	5
Por que esta ferramenta? .....	5
Objetivo e metas .....	6
A quem se destinam estas diretrizes?.....	7
Estrutura.....	7
Parte 1: Diretrizes estratégicas .....	8
11 Princípios estratégicos .....	8
12 Perguntas estratégicas .....	8
Parte 2: Planejamento tático .....	10
21 Análise de cenário .....	10
22 Devida diligência intensificada em matéria de Direitos Humanos.....	11
23 Plano de resposta .....	12
24 Grupo de Trabalho .....	13
25 Painel de referência .....	14
Parte 3: Resposta.....	15
3.1 Segurança em primeiro lugar.....	15
3.2 Impacto social .....	15
3.3 Consequências indiretas.....	15
3.4 Interdependências.....	16
3.5 Riscos jurídicos e de <i>compliance</i> .....	16
3.6 Poder de Influência .....	17
3.7 Comunicação.....	17
3.8 Perspectiva temporal.....	18
3.9 Plataformas colaborativas .....	18
3.10 Monitoramento.....	19
3.11 Prestação de Contas.....	19
Conclusões .....	20
Agradecimentos .....	20



## Siglas

**HHRDD** - Devida diligência intensificada em matéria de Direitos Humanos

**ICC** - Câmara de Comércio Internacional

**OCDE** - Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico

**ACNUDH** - Escritório do Alto Comissariado das Nações Unidas para os Direitos Humanos

**ODS** - Objetivo de Desenvolvimento Sustentável

**ONU** - Organização das Nações Unidas

**UNGPs** - Princípios Orientadores das Nações Unidas sobre Empresas e Direitos Humanos

### Processo de desenvolvimento das diretrizes e oportunidade para comentários

Estas diretrizes beta servem para promover a tomada de decisões e ações empresariais responsáveis sobre a permanência ou saída de países que enfrentam crises, conflitos ou outros contextos desafiadores. Esta versão preliminar se baseia nos Princípios Orientadores das Nações Unidas sobre Empresas e Direitos Humanos (UNGPs)<sup>1</sup>, no Guia da OCDE de Devida Diligência para uma Conduta Empresarial Responsável<sup>2</sup> e em ferramentas e estruturas<sup>3</sup> associadas à garantia de negócios sensíveis a conflitos.

As diretrizes foram derivadas de consultas, análise de práticas e literatura referentes a negócios e paz, conflitos e direitos humanos, incluindo o reconhecimento emergente de que a *due diligence* em direitos humanos deve incorporar considerações sobre conflitos.

---

<sup>1</sup> ONU, [Princípios Orientadores sobre Empresas e Direitos Humanos](#), 2011

<sup>2</sup> OCDE, [Guia da OCDE de Devida Diligência para uma Conduta Empresarial Responsável](#), 2018

<sup>3</sup> Incluindo os [17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável](#) e, particularmente, o ODS 5 (Alcançar a igualdade de gênero e empoderar todas as mulheres e meninas) e o ODS 16 (Promover sociedades pacíficas e inclusivas para o desenvolvimento sustentável, proporcionar a cessão à justiça para todos e construir instituições eficazes, responsáveis e inclusivas em todos os níveis).

# Introdução

## Negócios responsáveis em contextos desafiadores

### Por que esta ferramenta?

Os padrões internacionais de conduta empresarial, como os Princípios Orientadores das Nações Unidas sobre Empresas e Direitos Humanos e as Diretrizes da OCDE para Empresas Multinacionais são claros em sua expectativa de que as empresas devem realizar a devida diligência para prevenir e mitigar impactos adversos sobre os direitos humanos. Essa expectativa é ampliada em situações de conflito, nas quais também se espera que as empresas compreendam seu papel no conflito e respeitem as normas do direito humanitário internacional.

Poucas empresas estão completamente preparadas para essas responsabilidades e algumas podem não ter os pré-requisitos ou uma estratégia desenvolvida para operacionalizar seus compromissos com uma conduta empresarial responsável nesses contextos. No entanto, quando uma crise se desenvolve, as empresas são pressionadas pelas partes interessadas a tomar prontamente ações decisivas e baseadas em princípios, incluindo a decisão de permanecer ou sair do mercado, e, ao mesmo tempo, avaliar de forma cuidadosa e abrangente os impactos sobre as pessoas, as comunidades e a sociedade. Essas exigências podem ser preocupantes para uma empresa, especialmente quando confrontadas com o estresse adicional causado por fatores externos e incertezas fora do controle da empresa.

Portanto, estas diretrizes foram produzidas como uma ferramenta para ajudar as empresas a entender e gerenciar as expectativas que enfrentam nesses contextos desafiadores. Essencialmente, o pressuposto subjacente é que as empresas querem conduzir seus negócios de forma responsável, mas nem sempre sabem como.

Estas diretrizes ajudam as empresas a internalizar as melhores práticas para atender às expectativas internacionais quando confrontadas com situações desafiadoras que causam dilemas do tipo "ficar ou sair". Também se destina a incentivar a melhoria progressiva da compreensão das questões associadas à conduta empresarial responsável e apoiar a melhoria contínua dos sistemas internos de resposta a crises.

O objetivo do gerenciamento eficaz de crises é evitar ou minimizar o impacto negativo sobre a organização, sua força de trabalho e as partes interessadas. A perspectiva da conduta empresarial responsável acrescenta a dimensão de levar em conta o impacto que as decisões da empresa terão sobre a sociedade e o contexto mais amplo em que ela opera.

Uma crise nesse contexto geralmente é desencadeada pelos seguintes riscos:

- Conflito geopolítico

- Agitação política, agravamento de conflitos armados, terrorismo, violência interna na região ou golpe militar
- Alegações de violações graves e sistemáticas dos direitos humanos por parte dos detentores do poder, incluindo a perseguição de minorias ou grupos excluídos, membros da sociedade civil ou defensores dos direitos civis
- Aumento de medidas comerciais restritivas, como embargos ou regimes de sanções abrangentes
- Início de uma nova legislação que seria inconsistente com os compromissos da política da empresa
- Críticas públicas à associação da empresa com um determinado regime ou indivíduos no poder
- Qualquer outra situação que impeça a capacidade da empresa de continuar conduzindo seus negócios de acordo com suas políticas internas e compromissos de conduta empresarial responsável

O denominador comum de todos esses riscos tende a ser o fato de que as consequências aumentam rapidamente e atingem tal magnitude que exigem ação da alta administração da empresa, e, por conseguinte, exigem uma decisão sobre se - e como - permanecer ou sair. Deve-se reconhecer, entretanto, que não há duas crises idênticas, e sair ou ficar raramente é uma decisão binária. No início de uma crise, as empresas não poderão mudar de rumo da noite para o dia, e não será benéfico para as sociedades se as empresas tomarem decisões precipitadas e uniformizadas. Em vez disso, as empresas devem ser capacitadas a tomar uma decisão planejada com o apoio de uma *due diligence* informada e sistemática.

## Objetivo e metas

Estas diretrizes apoiam a capacidade das empresas de:

- **Planejar e agir** de forma a não alimentar conflitos e, em vez disso, agir com respeito aos direitos humanos e em alinhamento com a conduta empresarial responsável;
- **Compreender** suas responsabilidades e ponderar considerações que levem em conta o contexto social;
- **Equilibrar** a conformidade regulatória e legal, o risco à reputação corporativa, a consistência com o objetivo e a estratégia corporativa, os compromissos com padrões internacionais, a percepção do consumidor, as expectativas das partes interessadas e o papel e o impacto de longo prazo da empresa em um mercado;
- **Fornecer** uma base para o diálogo, a defesa e a ação coletiva de múltiplas partes interessadas para uma resposta responsável à crise;

- **Defender** um diálogo mais focado entre as empresas e os formuladores de políticas públicas para reduzir os riscos para as empresas e para as pessoas em tais contextos.

Dessa forma, dois aspectos fundamentais destas diretrizes são incentivar as empresas a estabelecerem (1) uma conexão mais forte com o contexto local e (2) uma abordagem integrada e inclusiva para monitorar os riscos a nível nacional, para apoiar a tomada de decisões rápidas e assertivas com base em um conjunto mais amplo de análises e conhecimentos técnicos.

### **A quem se destinam estas diretrizes?**

As diretrizes apoiam **os executivos e as equipes operacionais** das empresas no engajamento dos atores internos relevantes em torno das principais ações e na aplicação de um processo com a tarefa central de planejamento e preparação contínuos para uma rápida tomada de decisão responsável sobre a saída ou permanência.

### **Estrutura**

Estas diretrizes foram criadas para dar suporte às boas práticas. Elas são divididas em três partes, cada uma delas baseada na anterior para estabelecer uma abordagem integrada:

1. **Princípios e perguntas estratégicas:** Para que os tomadores de decisão de alto nível se familiarizem rapidamente com suas responsabilidades
2. **Planejamento tático:** Preparação para executivos e equipes operacionais
3. **Resposta:** Principais considerações ao responder a uma crise do ponto de vista da conduta empresarial responsável

# Parte 1: Diretrizes estratégicas

## Público principal: Tomadores de decisão de alto nível

### 1.1 Princípios estratégicos

Os princípios abrangentes a seguir estabelecem a base para a resposta responsável das empresas diante de uma crise. As empresas devem procurar:

1. **Evitar** tomar uma decisão precipitada sob pressão das circunstâncias ou do escrutínio;
2. **Proteger-se** contra ganhos que caíam nas mãos de agentes mal-intencionados;
3. **Reconhecer** que, em determinadas circunstâncias, a retirada pode ser o certo a se fazer e que esse deve ser um princípio bem compreendido na empresa;
4. **Reconhecer** que a decisão da empresa pode exigir que ela equilibre políticas e interesses divergentes das partes interessadas;
5. **Considerar** as consequências da resposta da empresa no contexto mais amplo, incluindo o impacto ambiental e social;
6. **Almejar** que as contribuições positivas da empresa perdurem após a decisão, como, por exemplo, o apoio à transição energética, à segurança alimentar e à saúde pública;
7. **Respeitar** os direitos humanos das partes interessadas afetadas, incluindo funcionários e trabalhadores da cadeia de suprimentos, consumidores e comunidades afetadas, e garantir que as ações da empresa reflitam o objetivo de "não causar danos" e promovam princípios sensíveis a conflitos e questões de gênero;
8. **Criar** e participar ativamente de iniciativas e redes de múltiplas partes interessadas, incluindo a sociedade civil, empresas parceiras e outros atores relevantes para poder exercer coletivamente o poder de Influência adequado em cenários críticos e evitar ações que aumentem as tensões.

### 1.2 Perguntas estratégicas

Ao se depararem com uma crise, os tomadores de decisão da empresa devem procurar obter respostas para as seguintes perguntas:

1. A empresa tem à disposição informações independentes e factuais, informadas por uma diversidade de partes interessadas locais?
2. Como a empresa pode, por meio de uma comunicação eficaz e proativa, criar tempo e espaço suficientes para tomar uma decisão informada, de maneira responsável, sobre permanecer ou não naquele mercado e sobre como esse processo deve ser gerenciado



- para preservar os impactos positivos?
3. Como a decisão da empresa de permanecer ou sair impactará sua cadeia de valor, a sociedade em geral e as prioridades políticas? Quem arca com os custos e quem se beneficia?
  4. A empresa deve fazer algo mais para garantir que seu impacto positivo possa ser mantido se ela sair?
  5. Quais são as responsabilidades legais e normativas da empresa para com as pessoas e comunidades afetadas por sua decisão?
  6. Se a empresa decidir permanecer em um local em crise:
    - a. A empresa pode evitar a cumplicidade em abusos graves de direitos humanos, violações de direito internacional humanitário, ou apoio a – ou benefício de – atores mal-intencionados?
    - b. Que poder de influência a empresa tem para apoiar a paz, a coesão social e o respeito aos direitos humanos?
    - c. A empresa definiu limites e/ou cenários em que uma saída se torna necessária?
  7. Se a empresa for uma instituição financeira ou de seguros, uma empresa de tecnologia ou outra empresa da qual outras empresas dependem, e estiver considerando se retirar do mercado, os clientes ou a cadeia de suprimentos da empresa terão alguma alternativa além de refletir sua decisão? Como a empresa pode gerenciar as implicações negativas de sua decisão de se retirar, especialmente com relação às prioridades globais, incluindo a transição justa e a segurança alimentar?
  8. Se a empresa decidir interromper seu envolvimento no país, em que circunstâncias ela poderá voltar a se envolver?

# Parte 2: Planejamento tático

## Público principal: Executivos do País e equipes operacionais

No contexto de um sistema econômico global interdependente, as respostas em escala representam um risco para as empresas e comunidades ao longo das cadeias de valor. Diante desse cenário, o planejamento tático orientará a *due diligence* da empresa. As empresas são aconselhadas a estabelecer um plano de resposta robusto em cada local de alto risco onde operam. Ao iniciar o planejamento tático para um plano de resposta, na primeira oportunidade, de preferência já na entrada no mercado, a empresa pode desenvolver uma abordagem mais sustentável para operar em países de alto risco. Em situações em que o planejamento tático não foi preparado com antecedência, os pontos para a análise de cenário abaixo servirão como orientação ao responder a uma crise.

### 2.1 Análise de cenário

- **Determinar** locais de alto risco de acordo com os valores e as prioridades políticas da empresa e a exposição a riscos geopolíticos. Identificar os riscos a negócios responsáveis inerentes ao local com base em índices objetivos de risco.
- **Estabelecer** conexões com fontes confiáveis, subscrever canais de informação relevantes e identificar meios de corroborar as informações. Em um conflito, nenhum ator será neutro, e a empresa deve tomar o devido cuidado para que suas decisões sejam orientadas por informações confiáveis, livres de vieses inerentes e percepções desinformadas. Os mecanismos de ouvidoria e denúncias dão suporte às empresas nesse sentido, pois ajudam a empresa a identificar e abordar riscos latentes.
- **Analisar** a função da empresa no país, a cadeia de suprimentos e o impacto na cadeia de valor e na sociedade em geral. Além disso, analisar os relacionamentos com os principais acionistas da empresa e os compromissos financeiros e contratuais, pois isso pode influenciar a capacidade de manobra da empresa em caso de crise. Também pode ser necessário considerar os riscos associados às prioridades políticas do país de origem da empresa e/ou de outros mercados importantes, pois isso pode influenciar as ações da empresa em um determinado local.
- **Antecipar** crises, por exemplo, devido a um conflito armado ou a um golpe militar, a violações graves dos direitos humanos por parte dos que estão no poder ou ao surgimento de uma nova legislação que seja inconsistente com os compromissos da política da empresa. Avaliar o contexto local para identificar os gatilhos para tais cenários. Estar informado por análises factuais e conhecimentos independentes apoiados por diversas contribuições das partes interessadas locais (em vez do sentimento do consumidor).

- **Monitorar** os gatilhos de crise e os sistemas de alerta antecipado, mantendo a capacidade interna e a estrutura de governança para obter informações confiáveis e processos de decisão rápidos dentro da empresa.
- **Alinhar-se** às respostas corporativas coletivas, sempre que possível e permitido - por exemplo, compartilhando análises de cenários, preparando declarações públicas conjuntas em apoio ao sistema internacional baseado em regras ou tomando medidas coletivas para mitigar os impactos sobre as pessoas ou comunidades afetadas pela situação ou em apoio à paz. Da mesma forma, avaliar os impactos potencialmente desestabilizadores ou distorcidos de qualquer resposta multiplicadora derivada de uma decisão de uma ou de um grupo de empresas.
- **Articular** a lógica e os processos que a empresa está adotando em todo o seu envolvimento e resposta à crise, comunicando-se desde o início com as partes interessadas de forma clara, consistente e transparente. Antecipar o escrutínio contínuo da sociedade civil e da mídia sobre a posição e a resposta da empresa. Ancorar processos para mensagens claras e comunicação consistente, a fim de criar um espaço crucial para a tomada de decisões informadas de permanência/saída e ações responsáveis.

## 2.2 Devida diligência intensificada em matéria de Direitos Humanos

Espera-se que as empresas em áreas onde há um conflito armado ou outra situação de violência generalizada realizem uma devida diligência intensificada em matéria de Direitos Humanos (HHRDD) de acordo com a orientação emitida pelo Grupo de Trabalho das Nações Unidas sobre Empresas e Direitos Humanos<sup>4</sup>. Isso significa que a empresa não deve apenas considerar seus impactos reais ou potenciais sobre os direitos humanos, mas também considerar seu impacto real ou potencial sobre o conflito. Ao realizar a análise do conflito, a empresa deve se esforçar para entender e analisar o contexto geopolítico do conflito e as mudanças na dinâmica do conflito. A empresa também deve identificar como pode ter um impacto potencialmente positivo ou negativo sobre o conflito. Em especial, a empresa não deve se tornar cúmplice, ou seja, não deve alimentar o conflito nem se beneficiar do impacto adverso sobre os direitos humanos causado por outras partes (por exemplo, empresas que fornecem

---

<sup>4</sup> Embora cada contexto seja diferente, para obter uma orientação inicial sobre os gatilhos que a empresa deve considerar ao decidir implementar seu plano de resposta, consulte a [Nota de Orientação do ACNUDH sobre Empresas e Direitos Humanos em contextos desafiadores: Considerações para permanecer e sair](#), 2023, e o guia do Grupo de Trabalho do PNUD/ONU sobre Empresas e Direitos Humanos, [Devida Diligência intensificada em matéria de Direitos Humanos para Negócios em Cenários Afetados por Conflitos](#), 2021 (p. 11)

forças de segurança).

Além disso, a orientação da HHRDD exige que a empresa realize uma avaliação de risco jurídico e normativo para avaliar os riscos de violação da lei humanitária internacional ou da lei internacional de direitos humanos. A presença da empresa não deve ajudar, ser cúmplice, auxiliar ou incentivar a prática de crime. Por fim, a HHRDD deve incluir uma avaliação da influência comercial, prática, política ou comunitária associada às suas atividades.

## **2.3 Plano de resposta**

Uma avaliação adequada e responsável do risco comercial ajudará a empresa a preparar um plano de resposta. Esse processo deve estar alinhado com as estruturas de tomada de decisão existentes na empresa como, por exemplo, processos de gerenciamento de riscos, processos de continuidade de negócios, sistemas para gerenciamento de incidentes e crises e gerenciamento de recursos humanos.

O objetivo básico de um plano de resposta tradicional de gerenciamento de crises é ser capaz de responder rapidamente a uma crise e, assim, conter os danos à empresa e aos seus interesses comerciais. No contexto de negócios responsáveis, a noção de dano é mais ampla, pois leva em conta os aspectos sociais e ambientais em um local e a situação dos direitos humanos das comunidades afetadas. Dessa forma, pode ser necessário que a empresa adote e defenda uma posição baseada em princípios que, por sua vez, pode ampliar a crise.

Uma complicação adicional nesse contexto é o fato de que uma crise raramente é única ou mesmo simples. Por exemplo, um projeto hidrelétrico que tenha um impacto positivo na transição energética pode enfrentar críticas devido a relatos de opressão de defensores dos direitos civis, ou um distribuidor de bens públicos essenciais pode enfrentar o risco de sua força de trabalho ser extorquida por terroristas. Portanto, o contexto pode exigir que a empresa gerencie dilemas éticos.

Um plano de resposta orientará a empresa a identificar sinais de alerta precoce para cada um dos riscos, estabelecendo opções ou cenários com gatilhos que definam os níveis de tolerância, de modo que o plano possa definir o curso de ação se e quando a situação começar a se deteriorar. O plano de resposta também deve identificar quando o grupo de trabalho de resposta deve ser mobilizado. Procedimentos claros permitirão que a administração seja mais ponderada e confiável em sua resposta ao início de uma crise.

## **2.4 Grupo de trabalho**

As empresas se beneficiarão da criação de um grupo de trabalho para supervisionar o compromisso da empresa com uma conduta empresarial responsável, proporcional ao

tamanho, à escala e ao alcance da empresa. As funções e responsabilidades dos membros do Grupo de Trabalho, protocolos para o processo de tomada de decisão e a comunicação de crises devem ser pré-estabelecidas. Normalmente, o Grupo de Trabalho deve ter um ou vários representantes que possam gerenciar as responsabilidades de convocar o grupo de trabalho e liderar a resposta, tomar decisões executivas rápidas, fazer a ligação com as partes interessadas internas e externas e gerenciar a comunicação da crise, tanto no local onde a crise se desenvolve quanto no país de origem da empresa, se for diferente.

Quando os Grupos de Trabalho não tiverem conhecimentos específicos para avaliar os riscos relevantes aos negócios responsáveis, esses conhecimentos devem ser obtidos externamente como parte do processo de desenvolvimento do plano de resposta.

As tarefas específicas necessárias nesse contexto geralmente incluem:

- Avaliação dos riscos geopolíticos;
- Assessoria na conformidade com sanções comerciais e controle de exportação ou outras medidas restritivas legais;
- Avaliação dos riscos e da resiliência da cadeia de suprimentos;
- Conduzir uma devida diligência intensificada em matéria de Direitos Humanos (HHRDD) e aconselhar sobre ações de mitigação apropriadas;
- Solicitar a perspectiva de fora para dentro, por exemplo, por meio do envolvimento com comunidades afetadas, organizações não-governamentais ou outras partes interessadas;
- Integração da perspectiva de gênero no processo de tomada de decisões;
- Monitoramento da situação dos direitos humanos;
- Alertar o grupo sobre sinais de deterioração que reduziriam o espaço para a tomada de decisões (por exemplo, um embargo);
- Atualizar regularmente a lista de partes interessadas que precisam ser envolvidas quando ocorrem crises.

A eficácia do Grupo de Trabalho dependerá de sua integração aos procedimentos de gerenciamento de incidentes e continuidade dos negócios da empresa, bem como de sua capacidade de se relacionar com outras funções essenciais aos negócios em momentos de crise, como representantes de Compliance, Jurídico, Finanças, TI, RH, Comunicação e Alta Administração.

O Grupo de Trabalho, bem como a Equipe de Continuidade de Negócios e Gerenciamento de Crises mais ampla, deve se reunir periodicamente e realizar exercícios simulados para manter um alto nível de conscientização e preparação e para reavaliar o plano de resposta de forma contínua, incluindo os riscos, cenários e gatilhos.

## 2.5 Painel de referência

Sempre que possível, um painel de referência deve ser contratado para informar ao Grupo de Trabalho a perspectiva das comunidades afetadas. O objetivo do Painel de Referência é fornecer consultoria independente e informações contextuais à empresa sobre o contexto local, a economia, a dinâmica de conflitos e as preocupações emergentes da comunidade. O Painel de Referência também deve estar bem posicionado para aconselhar sobre a remediação de danos e monitorar quaisquer danos residuais ou não-remediados. O Painel de Referência deve procurar incluir a participação de organizações da sociedade civil, representação da comunidade local, incluindo defensores dos direitos humanos, representantes de sindicatos ou de trabalhadores migrantes e parceiros comerciais locais (se possível). Pesquisas demonstraram que as mulheres têm maior probabilidade de sofrer impacto negativo em seus direitos humanos<sup>5</sup>. Da mesma forma, outros grupos (incluindo crianças, grupos marginalizados, idosos e jovens) podem sofrer impactos negativos desproporcionais. Portanto, o painel de referência deve considerar os riscos específicos de gênero, as discriminações e as desigualdades.

---

<sup>5</sup> ACNUDH, Sanções unilaterais prejudicam a todos, especialmente mulheres, crianças e outros grupos vulneráveis - Especialista em Direitos Humanos da ONU, 2021, e Perry K, Melhor para quem? Tipos de sanção e consequências de gênero para mulheres, 2022

## Parte 3: Resposta

Uma crise é, por sua natureza, repentina e intensa. Ela pressiona a empresa a apresentar urgentemente uma solução para a situação. No início de uma crise, a administração da empresa estará sob pressão para tomar decisões rápidas sobre como reagir e se algum ajuste imediato deve ser feito.

Inicialmente, pode não ser possível prever quais ações podem ser tomadas, se a empresa tem tempo para implementar medidas em um ritmo controlado ou se as mudanças precisam ser feitas de forma abrupta. É importante reconhecer que uma crise normalmente evolui rapidamente em um ambiente instável e que cada decisão em uma crise gerará diferentes circunstâncias de evolução.

Esta seção descreve as principais considerações de *due diligence* do ponto de vista da conduta empresarial responsável que deve orientar a empresa ao responder a uma crise.

### 3.1 Segurança em primeiro lugar

O dever de cuidado de uma empresa com sua força de trabalho (incluindo trabalhadores terceirizados) deve ser a primeira e maior prioridade em uma emergência. Portanto, é essencial que a empresa localize prontamente seus trabalhadores e estabeleça linhas de comunicação e mecanismos de apoio com sua equipe no local da crise. Todas as consequências de estratégias e decisões que possam colocar em risco, complicar ou agravar a saúde física ou mental e a segurança da equipe devem ser consideradas em cada etapa.

### 3.2 Impacto social

Para orientar seu processo de tomada de decisão, a empresa precisará avaliar se sua presença tem causado ou pode estar causando ou contribuindo para o impacto negativo sobre os direitos humanos, bem como se pode ser cúmplice de abuso dos direitos humanos por qualquer outra organização ou indivíduos no poder. Se houver um impacto adverso contínuo sobre os direitos humanos, a empresa deve fazer o máximo para que o impacto adverso seja interrompido e para evitar mais danos. As implicações jurídicas e de reputação podem ser significativas se for constatado um impacto negativo e, portanto, essas implicações devem ser compreendidas.

### 3.3 Consequências indiretas

Todas as consequências indiretas devem ser compreendidas e mapeadas. Para todas as empresas, é importante reconhecer que as empresas nunca operam como ilhas isoladas -

todas as atividades comerciais têm um impacto sobre os direitos humanos e a sociedade. Certas empresas, como instituições financeiras, seguradoras e empresas de tecnologia, terão um impacto óbvio sobre outras empresas. Suas decisões de permanecer ou sair de um mercado podem ampliar as consequências negativas para outras empresas ou setores e para o ecossistema mais amplo, ou impossibilitar que outros agentes críticos continuem funcionando. Outras empresas talvez precisem pensar de forma mais ampla para avaliar as implicações de segunda e terceira ordem de suas decisões e o efeito na cadeia de valor e em outros que dependem de seus produtos ou serviços, conforme fornecido no país, a exemplo da consideração de bens ou serviços essenciais.

### **3.4 Interdependências**

O espaço de manobra dependerá de vários parâmetros interdependentes que influenciarão a capacidade de tomada de decisões da empresa. Esses parâmetros normalmente incluem a capacidade de continuar fazendo transferências internacionais, a disponibilidade de sistemas de pagamento, as obrigações contratuais, a disponibilidade de aprovações governamentais, o acesso aos tomadores de decisão, os controles de exportação e importação e a resiliência da cadeia de suprimentos. Todos esses parâmetros tendem a evoluir com o tempo e devem ser cuidadosamente avaliados e monitorados. Em determinados setores, como o de indústrias extrativas, aplicam-se estruturas de múltiplas partes interessadas para transparência/divulgação de contratos.

### **3.5 Riscos jurídicos e de compliance**

Todas as decisões durante uma crise devem ser tomadas com a devida consideração pela responsabilidade jurídica. No cenário geopolítico atual, medidas comerciais restritivas, como sanções comerciais e controle de exportação, são cada vez mais usadas pelos governos para promover seus interesses de segurança, preservar a estabilidade regional e proteger os direitos humanos. As sanções comerciais não são estáticas, mas se desenvolvem com o tempo, por isso é importante evitar a violação de quaisquer medidas restritivas aplicáveis e realizar avaliações de conformidade comercial e triagens de contrapartes antes de cada etapa ou transação.

Outra legislação que normalmente deve ser considerada inclui regulamentos de privacidade de dados referentes à transferência internacional de dados pessoais, regulamentos fiscais, restrições de crédito e moeda, regras de divulgação corporativa e disposições anticorrupção. Em particular, deve-se reconhecer que os riscos de integridade serão elevados em situações de crise, como o risco de extorsão e a pressão para usar pagamentos de facilitação.



### 3.6 Poder de Influência

O Poder de Influência é um conceito central na orientação sobre direitos humanos e refere-se à capacidade da empresa de influenciar outros e causar mudanças positivas. A empresa deve identificar logo no início quais são os meios diretos e indiretos de poder de influência que ela pode ter à sua disposição para mitigar os impactos adversos sobre os direitos humanos e avaliar como esses meios podem ser aplicados de forma criativa.

Conforme indicado na recente orientação do ACNUDH, em geral, as entidades com as quais uma empresa tem um relacionamento comercial devem ser notificadas e ter a oportunidade de corrigir e remediar impactos adversos, com o devido escalonamento. Os UNGPs reconhecem que o Poder de Influência pode levar tempo para ser construído e não é um conceito estático. O fato de uma empresa não ter poder de influência inicialmente não significa que este não possa ser construído ao longo do tempo. Em situações em que uma empresa não tem poder de influência para evitar ou mitigar impactos adversos e não consegue aumentá-lo, ela deve considerar o fim do relacionamento, levando em conta avaliações confiáveis dos possíveis impactos adversos sobre os direitos humanos ao fazê-lo<sup>6</sup>. No entanto, deve-se reconhecer que uma empresa terá maior poder de influência em um relacionamento contínuo e enquanto permanecer no mercado, em vez de quando tiver encerrado um relacionamento e saído de um mercado. Devem ser implementados mecanismos de relatório para acompanhar o poder de influência e confirmar se o poder de influência teve o impacto pretendido.

Em suma, um plano para exercer poder de influência será essencial para o sucesso do impacto social e ambiental positivo duradouro, além da decisão imediata da empresa.

### 3.7 Comunicação

Uma característica chave na comunicação é a expectativa de que as empresas façam rapidamente um compromisso público de política corporativa interna e externa para a tomada de decisões e respostas baseadas em princípios. Essa comunicação deve ser cuidadosamente elaborada com prioridade para não desencadear retaliação contra os funcionários da empresa que permanecem no local ou contra outras partes interessadas expostas. Normalmente, uma comunicação se comprometerá a aderir aos UNGPs e à Orientação de Devida Diligência da OCDE para uma Conduta Empresarial Responsável.

Algumas partes interessadas importantes externas podem exigir comunicação direta, por exemplo, investidores, parceiros comerciais relevantes e governos do país de origem da

---

<sup>6</sup> Nota de Orientação do ACNUDH sobre Empresas e Direitos Humanos em contextos desafiadores: Considerações para permanecer e sair, 2023

empresa ou do governo local.

É essencial que seja estabelecido um protocolo de comunicação claro para transmitir a posição da empresa, de forma transparente e diligente, a seu amplo conjunto de partes interessadas. A comunicação deve considerar tanto as necessidades imediatas de comunicação quanto as consequências para a reputação e a intenção da empresa no longo prazo.

### **3.8 Perspectiva temporal**

Embora a prioridade imediata seja responder às pressões de curto prazo, a empresa deve ter em mente o longo prazo, incluindo a preservação de quaisquer ganhos na conduta empresarial responsável e a manutenção do foco na mitigação de impactos adversos nas comunidades afetadas e na cadeia de valor local. Uma expectativa será de que a empresa garanta que uma remediação eficaz e compatível com os direitos seja disponibilizada às partes interessadas quando a empresa tiver causado ou contribuído para um dano, independentemente de a empresa decidir sair ou permanecer em determinado mercado. Em uma saída, a empresa deve considerar seu legado e a capacidade da equipe remanescente de continuar a gerenciar as operações de acordo com os padrões de negócios responsáveis estabelecidos pela empresa.

### **3.9 Plataformas colaborativas**

À medida que uma crise evolui, as empresas geralmente buscam informações contextuais comparáveis e orientações sobre como traçar o melhor curso de resposta. É provável que as plataformas de compartilhamento de informações criem ganhos de eficiência na coleta e análise de informações e recebam contribuições e orientações de especialistas e de importantes partes interessadas locais. Elas devem permitir, em alinhamento com a lei da concorrência, a discussão confidencial de análises compartilhadas ou coletivas, implicações e considerações sobre prioridades globais de ação em escala, por exemplo, sobre transição energética, segurança alimentar e saúde pública.

As plataformas colaborativas podem ainda apresentar oportunidades para respostas compartilhadas, tanto a curto quanto a longo prazo, o que pode ajudar a reduzir os riscos políticos e de reputação para empresas individuais. Isso pode incluir a busca e a avaliação de opções de respostas como empresa, ou como parte da sociedade civil ou de esforços governamentais/multilaterais, defesa de interesses conjunta frente aos governos, tomadores de decisão e instituições financeiras e de seguros. A ação colaborativa precisa levar em conta o escopo das isenções para setores essenciais às prioridades globais (transição energética, segurança alimentar, comunicações e saúde pública) e o fornecimento de "bens e serviços essenciais".

Fazer uma declaração conjunta com outros atores que compartilham as mesmas circunstâncias também é uma forma de mitigar o risco de retaliação contra pessoas ou empresas individuais,

bem como de tornar a comunicação mais eficaz.

### **3.10 Monitoramento**

Uma crise tende a evoluir rapidamente com transformações que não podem ser previstas. É importante testar frequentemente as políticas, os compromissos e as decisões corporativas relevantes em relação ao contexto prevalecente. Isso inclui garantir que as ações preventivas, de mitigação e quaisquer ações discricionárias planejadas como parte do plano de resposta da empresa estejam em conformidade com as políticas aplicáveis e sejam consistentes com os compromissos assumidos com as partes interessadas afetadas.

O monitoramento dos riscos aos direitos humanos, bem como dos riscos jurídicos e de *compliance*, pode parecer evidente quando a empresa permanece e continua a operar em um país onde há um conflito em andamento. Entretanto, também é relevante monitorar os riscos aos direitos humanos quando uma empresa tiver concluído sua saída, especialmente para acompanhar o cumprimento de quaisquer compromissos assumidos antes de sua saída (como a distribuição de indenizações).

### **3.11 Prestação de Contas**

Por fim, a empresa deve, desde o início, preparar a documentação para prestar contas e documentar seu processo de tomada de decisão e suas ações. Esse é o caso, em especial, se o gerenciamento da crise incluir o manejo de sanções comerciais ou possíveis leis conflitantes entre o país de origem da empresa, o país local da crise e outros países importantes para as partes interessadas da empresa.

Espera-se também que as empresas acompanhem e comuniquem as medidas tomadas para respeitar os direitos humanos em todo o seu processo de tomada de decisão durante a crise.

# Conclusões

Não é possível prever todos os desenvolvimentos de uma crise e estabelecer um plano de resposta em etapas para cada cenário de crise possível. Em vez disso, esta ferramenta tem como objetivo fornecer uma estrutura para uma conduta empresarial responsável em situações desafiadoras e destacar as principais considerações, com base nas melhores práticas atuais e nas expectativas que as empresas enfrentam.

Ao adotar essas diretrizes e estabelecer um programa de planejamento tático, incluindo um plano de resposta para países com operações de alto risco, a empresa estabelecerá uma base sólida para uma resposta confiável e ponderada a uma escalada ou ao início de uma crise, independentemente de ser um conflito armado, uma violação grave dos direitos humanos, a imposição de sanções comerciais ou uma crise de governança, como um golpe de Estado.

A conclusão mais importante deve ser a de que é possível que as empresas apoiem a resolução de seus dilemas de permanência/saída referenciando-se a uma *due diligence* sólida e baseada em evidências, através do engajamento com as partes interessadas, com a devida consideração das responsabilidades da empresa e aplicando um poder de influência criativo. As empresas que aplicarem esse processo robusto estarão em melhor posição para garantir seu legado como uma empresa responsável.

# Agradecimentos

A ICC agradece as contribuições de Elizabeth Armstrong e sua empresa Ithaca Impact, bem como de Nick Allen, David Nyheim, Baptiste Millet e Hema Lehocky.

## **Liderança da Comissão de Integridade e Responsabilidade Corporativa da ICC Brasil (2024):**

Chair: José Alexandre Buaiz Neto, Sócio do Pinheiro Neto Advogados

Vice-Chair: Leonardo Lopes, Sócio da PwC Brasil - Forensic Services

Vice-Chair: Milena Sbrana, Diretora Jurídica e de Integridade da ABB

Vice-Chair: Reynaldo Goto, Chief Compliance Officer da BRF

## **Tradução e revisão para o português:**

Danielle Berini, Analista Sênior de Policy da ICC Brasil

Paula Costim, Gerente de Policy da ICC Brasil

Reynaldo Goto, Chief Compliance Officer da BRF



### **Sobre a Câmara de Comércio Internacional**

A Câmara de Comércio Internacional (ICC) é a representante institucional de mais de 45 milhões de empresas em mais de 170 países. A principal missão da ICC é fazer com que os negócios funcionem para todos, todos os dias, em todos os lugares. Por meio de uma combinação única de *advocacy*, soluções e criação de padrões internacionais, promovemos o comércio globalmente, a conduta empresarial responsável e uma abordagem global da regulamentação, além de fornecer serviços de resolução de disputas líderes de mercado. Nossos membros incluem muitas das principais empresas do mundo, instituições financeiras, consultorias, escritórios de advocacia, associações comerciais e câmaras de comércio locais.



33-43 avenue du Président Wilson, 75116 Paris, França  
T +33 (0)1 49 53 28 28 E [icc@iccwbo.org](mailto:icc@iccwbo.org)  
[www.iccwbo.org](http://www.iccwbo.org) @iccwbo