

Todos juntos contra a desigualdade: uma proposta de ação empresarial

BCTI The Business
Commission to
Tackle Inequality

Preparada pelo



Sumário

Introdução

- 3 Prefácio
- 4 Sobre este relatório
- 6 Resumo executivo

12 Parte 1: Todos juntos contra a desigualdade: a necessidade da ação empresarial

- 13 Desigualdade como um risco sistêmico
- 20 Um argumento claro e convincente para a ação empresarial

24 Parte 2: Uma proposta de ação empresarial

- 25 Apresentação da proposta de ação
- 30 **Ação 1:** Implementar os Princípios Orientadores sobre Empresas e Direitos Humanos da ONU
- 38 **Ação 2:** Facilitar o acesso a produtos e serviços essenciais
- 48 **Ação 3:** Abrir espaço para mais diversidade, equidade e inclusão no ambiente de trabalho e na cadeia de valor
- 58 **Ação 4:** Preparar as pessoas para o futuro do trabalho
- 68 **Ação 5:** Fornecer trabalho seguro, estável e suficiente
- 76 **Ação 6:** Pagar e promover salário e renda dignos
- 84 **Ação 7:** Apoiar e respeitar a representação dos trabalhadores
- 90 **Ação 8:** Apoiar políticas públicas eficazes
- 96 **Ação 9:** Adotar práticas fiscais responsáveis
- 102 **Ação 10:** Realizar a transição justa para uma economia de carbono neutro e positiva para a natureza

112 Parte 3: Primeiros passos

- 113 Orientações para uma proposta empresarial de combate à desigualdade
- 116 Principais catalisadores da ação empresarial

120 Conclusão

- 121 Como passar de ambição à ação

PREFÁCIO

O tema da desigualdade está nas manchetes em todo o mundo, à medida que a realidade e o desafio à nossa frente se tornam cada vez mais penosos e difíceis de ignorar.

Em uma época em que os 10% mais ricos da população global ganham mais da metade da renda mundial e detêm praticamente toda a riqueza do mundo, e quando apenas um punhado de países possui as condições adequadas para mobilidade ascendente genuína, as pessoas estão perdendo a fé de que os sistemas políticos e econômicos dos quais os negócios dependem será útil para elas e suas famílias.

Ao mesmo tempo, estamos à beira da maior crise de custo de vida em uma geração, à medida que a invasão russa da Ucrânia dá origem a uma enxurrada de crises alimentares, energéticas e financeiras que afetarão com mais força as pessoas mais vulneráveis em nossas sociedades. Essas crises estão agravando ainda mais as desigualdades e fragilidades decorrentes da pandemia de covid-19, bem como as crescentes pressões resultantes da urgência climática.

Diante desse cenário, o Secretário-Geral da ONU solicitou esforços globais urgentes para “priorizar investimentos em pessoas” em uma tentativa de resgatar os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS).

As empresas têm à sua disposição recursos expressivos para fazer parte desse esforço de resgate, bem como grandes motivos para usá-los. A desigualdade prejudica a dignidade humana e o progresso social. Ela também afeta o desempenho dos negócios, limitando a produtividade e a inovação, diminuindo a confiança e os gastos dos consumidores, desestabilizando as cadeias de suprimentos e aumentando a incerteza no ambiente político e regulatório.

Nesta conjuntura crítica, como Copresidentes da Comissão Empresarial para Combater a Desigualdade (BCTI), estamos lançando um apelo à ação para que os líderes empresariais globais se unam em torno da missão compartilhada de trabalhar com os governos para combater a desigualdade.

Este relatório representa um importante ponto de partida. Desenvolvido de forma colaborativa por meio de contribuições do grupo de mais de 60 Representantes Executivos da BCTI, provenientes de empresas, organizações intergovernamentais, sociedade civil e comunidade acadêmica, ele apresenta um argumento convincente para os esforços empresariais de combate à desigualdade, bem como uma proposta comum de ação.

Ao lado do governo, a iniciativa privada tem um papel decisivo a desempenhar no combate à desigualdade. Muitas empresas líderes já estão assumindo essa responsabilidade e trabalhando para nivelar o campo competitivo. O apelo à ação agora é para que todas as empresas maximizem seu potencial para evitar os riscos representados pela crescente desigualdade e garantir que oportunidades iguais e resultados melhores estejam disponíveis para todos.

Esperamos que você se junte a nós em nossos esforços para ampliar e trazer um senso de urgência a este trabalho e que juntos possamos mobilizar o poder da iniciativa privada para gerar prosperidade compartilhada.

Copresidentes da BCTI

Peter Bakker

Presidente e CEO, WBCSD

Lynn Forester de Rothschild

Fundadora, Council for Inclusive Capitalism

Alan Jope

CEO, Unilever

Ilham Kadri

CEO, Solvay e Presidente do Comitê Executivo, WBCSD

Sanjiv Puri

Presidente e Diretor Executivo, ITC Limited

Jonas Prising

Presidente e CEO, ManpowerGroup

Sunny Verghese

Cofundador e CEO do Grupo, Olam International Ltd.

SOBRE ESTE RELATÓRIO

Este relatório representa o carro-chefe entre as informações publicadas pela Comissão Empresarial para Combater a Desigualdade (BCTI).

A BCTI é uma coalizão intersetorial e de múltiplos *stakeholders* de organizações e seus líderes com a missão de mobilizar a iniciativa privada para combater a desigualdade e gerar prosperidade compartilhada para todos.

A BCTI é convocada e apoiada pelo Conselho Empresarial Mundial para o Desenvolvimento Sustentável (WBCSD), e reúne mais de 60 Representantes Executivos, um grupo de líderes globais de negócios, da comunidade de investidores, de organizações intergovernamentais, da sociedade civil e da comunidade acadêmica. Esses Representantes Executivos se comprometeram a orientar o desenvolvimento do trabalho da BCTI e a liderar um movimento global, aproveitando seu poder interno de tomada de decisão, influência e redes externas para promover mudanças.

Esse grupo está trabalhando para impulsionar níveis mais altos de atenção, investimento e ação empresarial, proporcionalmente à escala do desafio da crescente desigualdade. Seu trabalho é focado predominantemente em: mudança de mentalidade, para que as empresas reconheçam globalmente a desigualdade como um risco sistêmico e urgente; criação de visão e direção compartilhadas, para que as empresas tenham uma proposta de ação clara que elas possam aproveitar para combater a desigualdade; e catalisação e coordenação da ação, para que as empresas tenham fácil acesso a ferramentas, redes e diretrizes para apoiar seus esforços, bem como a uma plataforma que possa incubar novos recursos, iniciativas e parcerias.

Este relatório, ***Todos juntos contra a desigualdade: uma proposta de ação empresarial***, fornece à comunidade empresarial global um caso de negócios claro e convincente para os esforços de combate à desigualdade, bem como uma proposta comum e holística para a ação da iniciativa privada, fundamentada na oportunidade e na realidade empresarial. A proposta é composta por dez ações catalisadoras que as empresas podem realizar como parte dos esforços para lidar com a crescente desigualdade.

Os CEOs e líderes empresariais de todos os setores podem utilizar este relatório e a proposta que ele apresenta para análise e definição de estratégias, priorizando as ações com maior potencial de impacto em virtude de suas capacidades e contextos geográficos, políticos e culturais. Confiantes em sua legitimidade e potencial para gerar impacto em escala, eles também podem utilizar diferentes partes deste relatório para fornecer orientação às equipes internas de uma ampla variedade de disciplinas de suas organizações, incluindo recursos humanos, estratégia, sustentabilidade, marketing, inovação, gerenciamento de riscos, suprimentos e funções contábeis.

Agradecimentos e isenção de responsabilidade

Este documento foi desenvolvido em nome da BCTI. É o resultado de um esforço conjunto de Representantes Executivos e grupos de trabalho afiliados. A lista completa de Representantes Executivos da BCTI que ajudaram a dirigir esta publicação está incluída na página oposta. Os detalhes do grupo de trabalho mais amplo e dos colaboradores são apresentados no final deste relatório. Uma ampla variedade de organizações revisou os rascunhos, garantindo assim que o documento represente amplamente a perspectiva dos Representantes Executivos da BCTI. As contribuições e o **feedback** dos membros foram incorporados de forma equilibrada. Isso não significa, porém, que todos os membros da Comissão ou organizações participantes concordem com cada palavra deste relatório.



Representantes Executivos da BCTI

Alan Jope, CEO, Unilever

Alyssa Auberger, Chief Sustainability Officer, Baker McKenzie

Andreas Eggenberg, Presidente, Masisa

Anna Lungley, Chief Sustainability Officer, Dentsu

Bianca Nijhof, Copresidente, Workplace Pride

Camilla Lott, Diretora de Sustentabilidade Corporativa, Vale

Camille Putois, CEO, Business for Inclusive Growth

Carlos Sanvee, Secretary General, World Alliance of YMCAs

Caroline Rees, Presidente e Cofundadora, Shift

Catherine Howarth, CEO, ShareAction

Cezar Consing, Presidente e CEO, Ayala Corporation

Colm Kelly, Líder Global, Sustentabilidade Corporativa, PwC

Daan Wensing, Chief Executive Officer, IDH

Farehana Hanapiah, Vice-Presidente Sênior, Gestão de Recursos Humanos do Grupo, PETRONAS

Geraldine Matchett, Co-CEO, Royal DSM

Gerbrand Haverkamp, Diretor-Executivo, World Benchmarking Alliance

Hakan Timur, Presidente do Grupo para Capital Humano e Sustentabilidade, Sabanci

Halla Tómasdóttir, CEO & Chief Change Catalyst, The B Team

Hilde Røed, Vice-Presidente Sênior, Clima e Sustentabilidade, Equinor

Ilham Kadri, CEO, Solvay

Jacek Olczak, CEO, Philip Morris International

Jake Reynolds, Head of Client Sustainability & Environment, Freshfields

Jane Nelson, Diretora, Corporate Responsibility Initiative, Harvard Kennedy School

Joanna Pritchard, CEO, The Valuable 500

Jonas Prising, Presidente e CEO, ManpowerGroup

Julie Coffman, Chief Diversity Officer, Bain & Company

Katherine Chapman, Diretora, Living Wage Foundation

Kerry Dryburgh, Vice-Presidente Executiva, Pessoas e Cultura, bp

Lars-Erik Fridolfsson, Sustainability Transformation Manager, Inter IKEA Group

Laurent Freixe, Chief Executive Officer para América Latina, Nestlé

Lorena Dellagiovanna, Vice-Presidente e Executive Officer, Chief Sustainability Officer, Chief Diversity & Inclusion Officer, Hitachi Ltd.

Loris Tarazi, Youth Commissioner

Lynn Forester de Rothschild, Fundadora, Council for Inclusive Capitalism

Maria Mendiluce, CEO, We Mean Business Coalition

Mark Gough, CEO, Capitals Coalition

Martin Whittaker, CEO, JUST Capital

Matthew Beesley, CEO, Jupiter Asset Management

Mercedes Alonso, Vice-Presidente Executiva, Neste

Michele Crisostomo, Presidente do Conselho de Administração, Enel

Michelle Nunn, Presidente e CEO, CARE USA

Netithorn Praditsarn, Executive Assistant do CEO do Grupo, Vice-Presidente Sênior de Global Partnership for Sustainability and Communications, C.P. Group

Nicolas Moreau, CEO, HSBC Asset Management

Peter Bakker, Presidente e CEO, WBCSD

Peter Oosterveer, CEO, Arcadis

Priscilla Dunn, Youth Commissioner

Renata Jungo Brüngger, Membro do Conselho de Administração, Mercedes-Benz Group AG

Roberto Suárez Santos, Secretary-General, International Organisation of Employers (IOE)

Sally Uren, Chief Executive, Forum for the Future

Sanda Ojiambo, Assistant Secretary General e CEO, UN Global Compact

Sanjiv Puri, Presidente e Diretor Executivo, ITC Limited

Satoru Kurosu, Chief Sustainability Officer, Yokogawa Electric Corporation

Sharan Burrow, Outgoing General Secretary, International Trade Union Confederation (ITUC)

Siddharth Sharma, Group Chief Sustainability Officer, Tata Sons

Stefan Crets, Diretor-Executivo, CSR Europe

Stefania Lallai, Vice-Presidente de Sustentabilidade, MSC

Steve Hare, CEO, Sage

Sunny Verghese, Cofundador e CEO do Grupo, Olam International Ltd.

Tim Strawn, Regional Chief Executive Officer para Europa, Oriente Médio e África, ERM

Tom Anyonge, Senior Technical Adviser, IFAD

Tom Brown, ESG Special Adviser, KPMG International

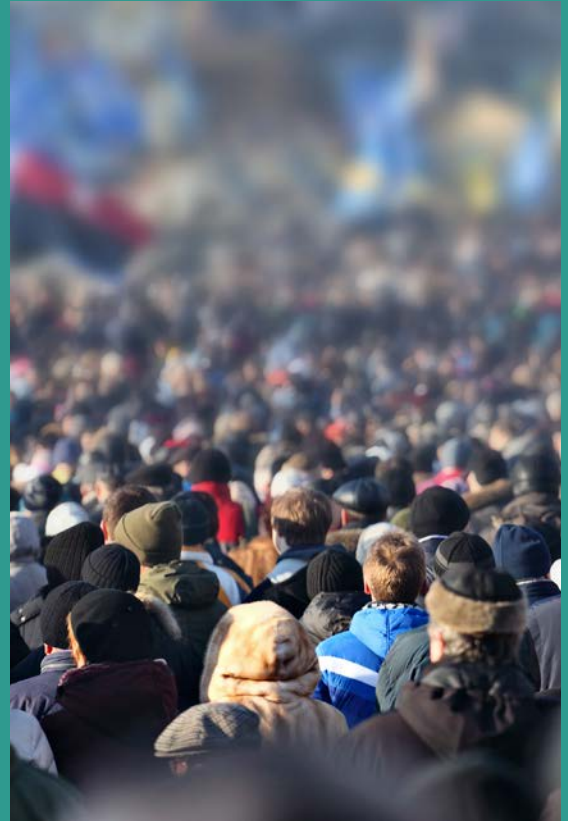
Ute Klamert, Diretor-Executivo Assistente, World Food Programme

RESUMO EXECUTIVO

Lançada em setembro de 2021, a Comissão Empresarial para Combater a Desigualdade (BCTI) representa uma coalizão intersetorial e de múltiplos *stakeholders* de mais de 60 organizações e seus líderes, convocada pelo Conselho Empresarial Mundial para o Desenvolvimento Sustentável (WBCSD). Esses líderes se uniram para colocar o enfrentamento da desigualdade no centro da proposta empresarial de crescimento sustentável, reconhecendo que não teremos crescimento sustentável se não considerarmos como os frutos do crescimento são distribuídos.

Por meio de seus Representantes Executivos, a BCTI está trabalhando para mobilizar a iniciativa privada a fim de enfrentar a desigualdade e gerar prosperidade compartilhada para todos, impulsionando maiores níveis de conscientização empresarial, investimento e ação proporcionais à urgência e escala do desafio imposto pelos crescentes níveis globais de desigualdade.

Este relatório emblemático representa o ponto culminante desses esforços. Ele estabelece um argumento claro e convincente para a ação empresarial e, ao mesmo tempo, aborda um assunto importante que, até o momento, a tem restringido: a falta de clareza e alinhamento sobre o que as empresas podem e devem fazer. Ele fornece uma proposta em comum para a ação da iniciativa privada, baseada no respeito aos direitos humanos e no compromisso com a equidade e justiça social. Os líderes empresariais podem aproveitá-la na análise e definição de estratégias, confiantes em sua legitimidade e potencial para gerar impacto em escala.



Desigualdade como um risco sistêmico

Nosso mundo hoje é caracterizado por grandes desigualdades de renda, riqueza e bem-estar. Por exemplo, os 10% mais bem pagos agora levam para casa 52% da remuneração global total, enquanto os 50% com salários mais baixos recebem apenas 8,5%. Enquanto isso, os 10% mais ricos da população mundial possuem mais de três quartos de toda a riqueza, enquanto os 50% mais pobres possuem apenas 2%. Essa distribuição de renda e riqueza está deixando centenas de milhões de pessoas com dificuldades para atender às suas necessidades básicas.

Ainda mais fundamental, por trás dessas desigualdades de renda, riqueza e bem-estar estão as desigualdades de oportunidade: profundas diferenças estruturais nas perspectivas das pessoas com base em suas características pessoais e origem, fatores que estão, em grande parte, fora de seu controle.

Enquanto isso, uma série de tendências e desenvolvimentos importantes estão piorando a situação. As mudanças climáticas, os efeitos contínuos da pandemia de covid-19, os conflitos e as crises de custo de vida estão atingindo os mais vulneráveis com mais força.

O alto nível e a natureza estrutural da desigualdade hoje a tornam um risco sistêmico urgente, que ameaça não apenas comunidades ou empresas individualmente, mas sociedades e economias inteiras. A desigualdade está corroendo a confiança em nossos sistemas políticos e econômicos, desfazendo o tecido social, alimentando a turbulência civil e política, aumentando os danos causados por crises (como as causadas pela covid-19 e pelas mudanças climáticas), restringindo o crescimento econômico e enfraquecendo nossa capacidade coletiva de enfrentar desafios globais complexos. Ela também representa um risco comercial significativo e crescente.

Felizmente, a desigualdade não é um fato da natureza, mas um produto de nossos sistemas, ou seja, é algo que podemos mudar. Reduzir a desigualdade exigirá uma ação coordenada em todos os setores da sociedade, e as empresas têm um papel essencial a desempenhar nessa missão.

Um argumento claro e convincente para a ação empresarial

O argumento comercial para o enfrentamento da desigualdade é fundamental. Trata-se de mitigar riscos sistêmicos e de negócios e construir um mundo de oportunidades no qual as empresas possam prosperar no longo prazo.

Ao mesmo tempo, está ocorrendo uma mudança na forma como o desempenho dos negócios é percebido e medido por consumidores, funcionários e governos. Essa mudança está gerando uma série de benefícios corporativos estão associados aos esforços para combater a desigualdade. Isso inclui garantir a licença para operar, atrair e reter os principais talentos, conquistar consumidores, permanecer na vanguarda das mudanças regulatórias e de políticas e até mesmo proteger e aprimorar o acesso ao capital.

É claro que as medidas para combater a desigualdade trarão custos e também benefícios. O cálculo de custo-benefício é complexo e haverá compensações e ganhos mútuos, especialmente no curto prazo. No entanto, é preciso contrabalançar o custo da ação com o custo da inação, que pode aumentar muito à medida que as consequências da desigualdade continuam a emergir. Combater a desigualdade é uma parte essencial do dever fiduciário e um investimento no sucesso empresarial de longo prazo.

O papel das empresas

A desigualdade que vemos hoje é uma questão sistêmica e, portanto, exige uma resposta sistêmica de múltiplos *stakeholders*. Os governos terão um papel central a desempenhar na condução dessa proposta, mas outros grupos de *stakeholders*, incluindo empresas, investidores e a sociedade civil em geral, também terão contribuições vitais a fazer.

De sua parte, as empresas fornecem a maior parte dos produtos, serviços e empregos de que as pessoas precisam

para sustentar a si mesmas e suas famílias em todo o mundo. Em parceria com o governo, a iniciativa privada alimentou a inovação, a criação de riqueza e a elevação dos padrões de vida ao longo dos séculos, enquanto as economias de mercado proporcionaram (e continuam a proporcionar) benefícios substanciais a grandes parcelas da população global. No entanto, nas últimas décadas, os benefícios e riscos da atividade empresarial tornaram-se cada vez mais desiguais, e certos modelos e práticas de negócios contribuíram para ampliar as disparidades

socioeconômicas. Agora, precisamos aproveitar o poder das economias de mercado para lidar com essas lacunas e melhorar os resultados.

As empresas têm à sua disposição ferramentas poderosas que podem ser implantadas para criar e distribuir valor de forma mais equitativa, derrubando barreiras estruturais e comportamentais e ampliando oportunidades para quem mais precisa. Muitas empresas líderes já estão aproveitando essas ferramentas para nivelar o campo competitivo. O apelo à ação agora é para que todas as empresas usem essas ferramentas em todo o seu potencial para evitar os riscos representados pela crescente desigualdade e garantir que oportunidades iguais e resultados melhores estejam disponíveis para todos.

Principais categorias de ação empresarial para combater a desigualdade



Esta proposta integra seis categorias amplas de intervenção empresarial de alto nível. Em seu âmago está o compromisso de respeitar os direitos humanos de acordo com os Princípios Orientadores sobre Empresas e Direitos Humanos da ONU. A proposta também engloba esforços para garantir que as pessoas carentes em nossas comunidades tenham melhor acesso a produtos e serviços essenciais; para criar e sustentar empregos e oportunidades econômicas para todos; para distribuir valor e risco de forma equitativa; e para apoiar e incentivar os governos a desempenhar seu papel de forma eficaz. Por fim, a proposta de ação empresarial para enfrentar a desigualdade também deve incluir esforços para combater as mudanças climáticas e a perda da natureza e mitigar seus impactos sobre os mais vulneráveis.

Ações catalisadoras que as empresas podem adotar

Sob essas seis categorias abrangentes, a BCTI identificou dez ações catalisadoras que as empresas podem adotar individualmente e que os *stakeholders* esperam cada vez mais que elas adotem para começar a combater a desigualdade. Cada uma é uma via pela qual as empresas exercem influência significativa sobre as oportunidades que as pessoas têm e os resultados que obtêm.

O potencial de qualquer ação para gerar mudanças será diferente de uma região para outra e de uma empresa para outra, e caberá às organizações priorizar individualmente as ações com maior potencial de impacto, levando em conta seus recursos existentes e seus contextos geográficos, políticos e culturais. A maioria das empresas descobrirá que já avançou em algumas dessas áreas, porque muitas delas são temáticas antigas de negócios sustentáveis.

Outras áreas podem representar oportunidades relativamente novas e inexploradas. A lente do combate à desigualdade nos dá a oportunidade de explorar essas áreas de ação como parte de uma proposta holística e interconectada.

Uma proposta de ação empresarial

Respeitar os direitos humanos	Ação 1: Implementar os Princípios Orientadores sobre Empresas e Direitos Humanos da ONU	Adotar políticas e práticas que colocam o respeito à dignidade humana no centro de como os negócios são feitos
Aprimorar o acesso a produtos e serviços essenciais	Ação 2: Facilitar o acesso a produtos e serviços essenciais	Inovar e colaborar para garantir que todas as pessoas tenham o que precisam para serem saudáveis e produtivas
Criar empregos e oportunidades econômicas para todos	Ação 3: Abrir espaço para mais diversidade, equidade e inclusão no ambiente de trabalho e na cadeia de valor	Estimular ambientes de trabalho e mercados nos quais todas as pessoas tenham a autonomia de participar, prosperar e alcançar seu pleno potencial
	Ação 4: Preparar as pessoas para o futuro do trabalho	Formar mão de obra qualificada e capacitada para se beneficiar dos desenvolvimentos que estão transformando o universo profissional
Distribuir valor e risco de forma equitativa	Ação 5: Fornecer trabalho seguro, estável e suficiente	Garantir que os termos e condições de trabalho protejam e melhorem a saúde e o bem-estar físico, mental, social e financeiro de todos os trabalhadores
	Ação 6: Pagar e promover salário e renda dignos	Erradicar os salários de pobreza e garantir que todos os que trabalham ganhem o suficiente para ter um padrão de vida decente
	Ação 7: Apoiar e respeitar a representação dos trabalhadores	Dar aos trabalhadores maior capacidade de afetar a tomada de decisões corporativas em relação aos termos e condições sob os quais eles trabalham
Possibilitar a ação do governo	Ação 8: Apoiar políticas públicas eficazes	Ajudar a impulsionar o governo para uma ação maior e mais impactante sobre a desigualdade
	Ação 9: Adotar práticas fiscais responsáveis	Enxergar os impostos como uma parte essencial da boa governança e um investimento fundamental nas sociedades nas quais as empresas operam
Acelerar ações climáticas e pela natureza	Ação 10: Realizar a transição justa para uma economia de carbono neutro e positiva para a natureza	Atuar de acordo com a ciência para enfrentar a urgência climática e restaurar a natureza, aproveitando essas transformações para promover a prosperidade compartilhada

Primeiros passos

Identificar, avaliar e integrar estrategicamente as etapas para lidar com riscos e oportunidades relacionados à desigualdade em todo o espectro do modelo operacional de um negócio é um processo altamente complexo. Implementar uma estrutura de transformação de negócios sustentável em apoio aos esforços para combater a desigualdade ajudará a planejar essa jornada. Este relatório apresenta várias etapas importantes que devem fazer parte dessa estrutura, incluindo:

- Definição de linha de base e avaliação de maturidade
- Priorização de áreas de ação e definição de metas
- Implementação e integração estratégica
- Avaliação de desempenho social
- Comunicação de progresso

Além disso, à medida que as empresas embarcaram nas ações catalisadoras descritas neste relatório, também haverá uma série de ações capacitadoras transversais que serão fundamentais para impulsionar o sucesso de longo prazo, incluindo:

Adoção de mudanças de mentalidade:

as transformações necessárias para garantir que a iniciativa privada atinja seu potencial em ajudar a combater a desigualdade nem sempre serão implementadas aderindo a ideias e prioridades existentes. Em especial, mudanças nas mentalidades estratégicas de negócios em torno da reinvenção do capitalismo para recompensar a verdadeira criação de valor, criação de resiliência de longo prazo e adoção de uma abordagem regenerativa para a sustentabilidade dos negócios serão pilares importantes nos esforços para combater a desigualdade.

Governança de stakeholders: em última análise, qualquer esforço sério da iniciativa privada para combater a desigualdade deve se basear não apenas em esforços para identificar e se envolver proativamente com grupos de *stakeholders* que são ou podem ser afetados por ações empresariais, mas também em processos robustos que sirvam para incorporar *insights* obtidos a partir do envolvimento dos *stakeholders* na tomada de decisões de negócios.

Medição e divulgação: o progresso contínuo no combate à desigualdade dependerá da capacidade das empresas de identificar, medir e divulgar adequadamente seus impactos diretos e indiretos, bem como suas dependências em relação às pessoas.

Conclusão

Embora estatísticas alarmantes sobre o declínio da confiança e o aumento dos conflitos reflitam as profundas divisões nas sociedades em todo o mundo, elas também apontam para uma crescente união nos apelos por maior inclusão e equidade, e maiores expectativas para que governos e empresas tomem providências. É hora de os líderes empresariais garantirem que estão respondendo a essas expectativas ao máximo de seu potencial.

Este relatório descreve por que é do interesse das empresas fazer isso e fornece uma proposta holística para orientar a ação empresarial. Entretanto, ele é apenas um ponto de partida. Chegou a hora de converter ambição em ação. Devemos agir de forma proativa e proposital para reforçar o “S” de ESG (um pilar essencial de ação que é negligenciado há muito tempo) e ajudar a estabelecer as bases para uma evolução em direção a uma forma mais inclusiva de capitalismo, na qual o poder das economias de mercado é aproveitado para fornecer resultados aprimorados para todos.



PARTE 1

TODOS JUNTOS CONTRA A DESIGUALDADE: A NECESSIDADE DA AÇÃO EMPRESARIAL

Combater a desigualdade é fundamental para criar um mundo de oportunidades em que as empresas possam continuar prosperando.

Desigualdade como um risco sistêmico

A desigualdade tornou-se uma fonte de risco sistêmico, ameaçando os fundamentos políticos e econômicos dos quais as empresas dependem para operar, inovar e crescer.

Desigualdades de renda, riqueza e bem-estar

A economia mundial cresceu exponencialmente nos últimos 200 anos: de US\$ 1,2 trilhão em 1820 para quase US\$ 85 trilhões hoje¹. A prevalência da pobreza extrema caiu drasticamente durante esse período, e as medidas de bem-estar melhoraram significativamente. Mas os benefícios desse crescimento não foram usufruídos universalmente. Em especial nas últimas décadas, muitos benefícios se acumularam para poucos, não para muitos, e a desigualdade aumentou em sociedades de todo o mundo².

Embora, no geral, a desigualdade de renda entre os países tenha diminuído nos últimos 40 anos, no mesmo período a desigualdade dentro dos países aumentou de forma expressiva. A diferença entre a renda média dos 10% mais ricos e dos 50% mais pobres nos países quase dobrou (Figura 1)³: atualmente, os 10% mais ricos recebem 52% da remuneração global total, enquanto a metade dos trabalhadores com salários mais baixos recebe apenas 8,5%⁴.

A disparidade em termos de riqueza é ainda maior e está crescendo. Os 10% mais ricos da população mundial agora possuem mais de três quartos de toda a riqueza global, enquanto os 50% mais pobres possuem apenas 2%. Desde 1995, os 10% mais ricos acumularam mais de 20 vezes mais riqueza do que os 50% mais pobres juntos (Figura 2)⁵.

Essa distribuição de renda e riqueza também se traduz diretamente em desigualdades no bem-estar, deixando centenas de milhões de pessoas com dificuldades para atender às suas necessidades básicas. Segundo a Organização Internacional do Trabalho (OIT), 19% de todos os trabalhadores do mundo ganham menos do que precisam para escapar da pobreza⁶, e uma análise recente da Oxfam sugere que questões relacionadas à desigualdade estão literalmente matando uma pessoa a cada quatro segundos⁷.

52% x 8,5%

Os 10% mais ricos recebem quase 52% da remuneração global total, enquanto a metade dos trabalhadores com salários mais baixos recebe 8,5%

75% x 2%

Os 10% mais ricos da população mundial agora possuem mais de 75% de toda a riqueza global, enquanto os 50% mais pobres possuem 2%

Os 10 homens mais ricos do mundo agora possuem mais riqueza do que

3,1 bilhões de pessoas

A desigualdade mata uma pessoa a cada

4 segundos



“Os efeitos corrosivos dos níveis atuais de desigualdade são claros. Às vezes, ouvimos dizer que a maré crescente de crescimento econômico levanta todos os barcos. Porém, na realidade, o aumento da desigualdade afunda todos os barcos.”

Antônio Guterres, Secretário-Geral das Nações Unidas

Figura 1: Desigualdade entre países versus dentro dos países, 1820–2020

Fonte: Relatório Mundial da Desigualdade de 2022

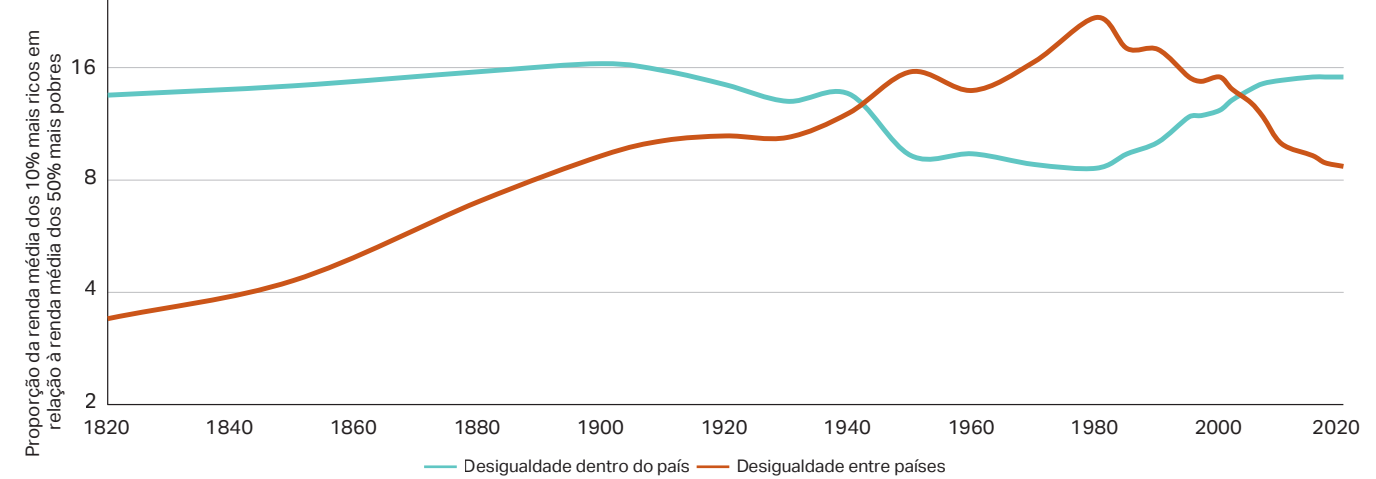
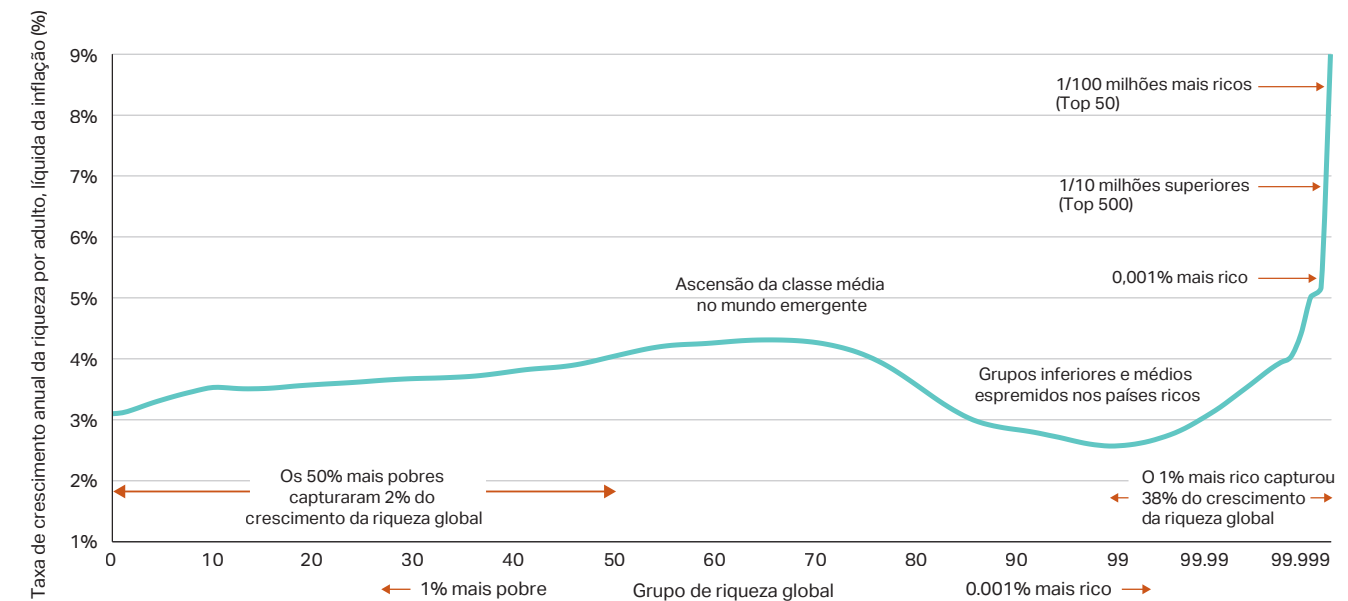


Figura 2: Taxa média anual de crescimento da riqueza, 1995–2021

Fonte: Relatório Mundial da Desigualdade de 2022



Desigualdade de oportunidade

As desigualdades de renda, riqueza e bem-estar em nossa sociedade (às vezes chamadas de desigualdades de resultados) também são fundamentadas em desigualdades de oportunidade: profundas diferenças estruturais nas chances ou perspectivas das pessoas com base em suas características pessoais e origem, fatores que estão, em grande parte, fora do seu controle.

Raça, gênero, etnia, religião, deficiência, orientação sexual, local de origem, origem socioeconômica e outros fatores apresentam vantagens e desvantagens em termos de:

- Acesso à educação, saúde e outros serviços de que as pessoas precisam para atingir seu potencial.
- Acesso a bons empregos e planos de carreira que permitam às pessoas atender às suas necessidades básicas, ter senso de propósito e acumular riqueza.
- Acesso a redes de segurança social.

- Acesso ao poder e participação em estruturas de tomada de decisão em empresas, governos e outras instituições.

Vários fatores desempenham um papel nos níveis de renda, riqueza e bem-estar que as pessoas alcançam, mas a oportunidade costuma ser a variável dominante. A mobilidade ascendente ficou estagnada em muitas partes do mundo e, na verdade, diminuiu nos países da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE)⁸. O Índice de Mobilidade Social Global do Fórum Econômico Mundial, que avalia 82 economias no mundo, demonstrou que apenas um punhado de nações tem as condições adequadas para promover mobilidade social genuína. Em quase todas as regiões geográficas, as oportunidades das pessoas estão diretamente ligadas ao seu status socioeconômico ao nascer⁹. O resultado é que as pessoas na extremidade superior da distribuição tendem a permanecer lá, enquanto as que estão na extremidade inferior normalmente têm menos oportunidades e, muitas vezes, lutam para progredir.

“A desigualdade está para as pessoas como as mudanças climáticas estão para o planeta. A desigualdade está envenenando a sociedade, o que é terrível para as pessoas e para a economia. Nenhuma empresa pode resolver isso sozinha, mas por meio de ação coletiva e liderança, elas podem fazer a diferença e mudar o caminho para um futuro melhor.”

Tom Brown, ESG Special Adviser e Emeritus Head of Asset Management, KPMG International

Figura 3: A desigualdade é o produto de diferentes circunstâncias no nascimento e de diferentes oportunidades e escolhas ao longo da vida



O que é igualdade e equidade

igualdade

O estado de ser igual, especialmente em status, direitos e oportunidades

equidade

A qualidade de ser justo e imparcial

As desigualdades de oportunidades inerentes à nossa sociedade significam que tratar as pessoas com igualdade não é a solução para a desigualdade. Quando o campo competitivo é desigual, tratar as pessoas com igualdade pode perpetuar as desigualdades ou até piorá-las.

Em vez disso, combater a desigualdade exige ação pela **equidade**. A ação pela equidade nivela o campo competitivo, retirando da equação as circunstâncias das pessoas ao nascer e garantindo que todos tenham acesso aos mesmos níveis de oportunidade, independentemente de suas características pessoais, origem e recursos. Com os mesmos níveis de oportunidade, elas podem, com o tempo, alcançar resultados mais igualitários (e equitativos).

Um ponto de inflexão diante de várias situações disruptivas

O aumento acentuado nas desigualdades de resultados e oportunidades, especialmente nas últimas quatro décadas, foi alimentado por uma ampla variedade de fatores interligados, incluindo:

- **Diminuição da segurança no emprego e salários estagnados dos trabalhadores** que acham cada vez mais difícil pagar por padrões de vida dignos.
- **Custo crescente de produtos e serviços essenciais** que absorvem parcelas cada vez maiores da renda familiar.
- **Políticas fiscais regressivas** que permitem que os ricos paguem impostos mais baixos do que as famílias trabalhadoras.
- **Serviços públicos e redes de segurança social deficientes** que não conseguem acompanhar as necessidades de populações em processo de crescimento e envelhecimento.
- **Falha de certos governos em fortalecer o suficiente os sistemas de governança** e combater a corrupção.

- **Discriminação persistente** que perpetua vantagens e desvantagens com base em gênero, raça, etnia e outros fatores.

Ao longo deste relatório, exploraremos o papel que as empresas podem desempenhar ao lidar com muitos desses fatores. Mas também é importante reconhecer que, nesta conjuntura, estão surgindo várias outras tendências e desenvolvimentos que servem para reforçar a desigualdade que se instalou em muitas sociedades em todo o mundo, ao mesmo tempo em que pioram significativamente a situação. Conflitos, mudanças climáticas, disrupção tecnológica e a pandemia de covid-19, por exemplo, atingem os mais vulneráveis com mais força e têm o potencial de aumentar ainda mais a escala e a gravidade da desigualdade em todo o mundo nos próximos anos.

“As empresas têm um papel poderoso a desempenhar para reduzir a desigualdade e possibilitar que todas as pessoas vivam o tipo de vida que desejam.”

Sunny Verghese, Cofundador e CEO do Grupo, Olam International Ltd.

“A sustentabilidade se popularizou. Mercados de capitais, consumidores e governos concordam que a sustentabilidade é o único futuro para os negócios, assim como para as pessoas e o nosso planeta. Mas apesar desse progresso, muitas empresas continuam tendo um ponto cego importante quando se trata de esforços para realmente apoiar o desenvolvimento sustentável. Coletivamente, estamos falhando em lidar com o risco sistêmico representado pelos níveis crescentes de desigualdade.”

Peter Bakker, Presidente e CEO, WBCSD

Principais tendências e desdobramentos que pioram e reforçam a desigualdade

Covid-19

A pandemia de covid-19 ao mesmo tempo exacerbou a desigualdade, alimentou-se dela e a tornou impossível de ser ignorada. A renda se tornou um preditor mais forte de morte por covid-19 do que a idade¹⁰. O Banco Mundial estima que a covid-19 já levou cerca de 100 milhões de pessoas para a pobreza extrema¹¹.

Urgência climática

Os impactos das mudanças climáticas já recaem de forma desproporcional sobre os membros mais vulneráveis da sociedade, que carecem de recursos para se adaptar e se recuperar de choques como secas, inundações e crises de saúde emergentes (enquanto os ricos são os que mais contribuem para o problema: os 10% mais ricos da população causam quase metade de todas as emissões de carbono)¹². Novas pesquisas sugerem que as mudanças climáticas podem levar até 132 milhões de pessoas para a pobreza extrema até 2030¹³. Ao mesmo tempo, a própria transição crítica que devemos fazer em direção a uma economia de carbono neutro causará disrupções que podem aumentar a desigualdade se não forem administradas de maneira imparcial em uma transição justa.

Disrupção tecnológica

As novas tecnologias estão criando constantemente novos conjuntos de vencedores e perdedores, aumentando a demanda e os salários dos trabalhadores com habilidades para usá-las, enquanto ameaçam os meios de subsistência daqueles que não as têm. A Bain & Company estima que em apenas 10 países (EUA, Alemanha, França, Itália, Japão, China, Índia, Indonésia, Brasil e Nigéria), mais de 30% das tarefas no local de trabalho têm potencial para serem automatizadas, representando aproximadamente 600 milhões de empregos¹⁴. Também há evidências de que a inteligência artificial pode incorporar e ampliar o viés existente se não for gerenciada adequadamente¹⁵.

Conflitos

Os conflitos armados são outra forma de disrupção que atinge mais duramente os mais vulneráveis, alimentando grandes aumentos na desigualdade. Por exemplo, a invasão russa da Ucrânia está deslocando milhões de pessoas e interrompendo as cadeias de suprimentos globais, afetando empregos, renda e os preços de produtos que vão desde energia até o trigo, precipitando uma grande crise de custo de vida e fomentando turbulência civil e política. Outros conflitos em todo o mundo estão tendo efeitos igualmente devastadores.



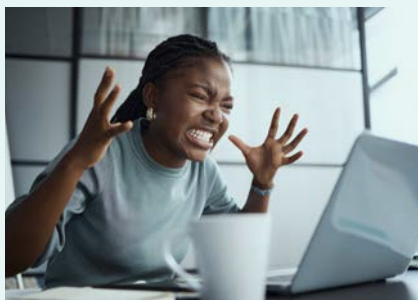
As consequências da desigualdade

Embora a desigualdade tenha feito parte de nossas sociedades ao longo dos tempos, chegamos a um momento crítico. O alto nível e a natureza estrutural da desigualdade no mundo inteiro, somados a várias disrupções históricas que parecem destinadas a inflamar a situação, tornam a crescente desigualdade um risco sistêmico, que ameaça não apenas comunidades ou empresas individualmente, mas economias e sociedades inteiras. Desigualdade é:



1 Corrosão na confiança em nossos sistemas políticos e econômicos

A crescente concentração de riqueza no topo, combinada com oportunidades limitadas de recuperar o atraso apenas por meio de escolhas e trabalho árduo, está levando as pessoas a se perguntarem se nossos sistemas realmente atendem aos seus interesses. Os indivíduos estão cada vez mais insatisfeitos com suas circunstâncias e pessimistas em relação às suas perspectivas. O Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento relata que 85% das pessoas em todo o mundo se sentem inseguras, incluindo mais de 75% das pessoas em países altamente desenvolvidos¹⁶. De acordo com o Edelman Trust Barometer (Barômetro de Confiança da Edelman) de 2022, em 14 dos 27 países pesquisados, menos da metade das pessoas acredita que estará em uma situação melhor daqui a cinco anos. As respostas em nove países estão no nível mais baixo de todos os tempos¹⁷. Nesse contexto, não é de admirar que a pesquisa da Edelman também mostre baixos níveis de confiança nas empresas, no governo, nas ONGs e na mídia em toda a sociedade. Além do mais, esses níveis já baixos de confiança são enfatizados por uma diferença marcante entre os status sociais: os entrevistados mais ricos e com mais formação acadêmica expressam muito mais confiança nas empresas e no governo do que a população em geral. Essa “lacuna de confiança” mais que dobrou na última década e atingiu um nível recorde em 2022¹⁸.



2 Destruição do tecido social

Juntamente da perda de confiança em nossas principais instituições e sistemas, a desigualdade contribui para divisões entre os próprios cidadãos: diferenças crescentes nas experiências de vida e perspectivas das pessoas têm precedência em relação ao que elas compartilham. Com o tempo, as pessoas se tornaram mais polarizadas e menos tolerantes com pontos de vista divergentes¹⁹. Estudos demonstraram que, onde a desigualdade é maior, as pessoas confiam menos umas nas outras²⁰, estão menos dispostas a tomar medidas para melhorar as condições de vida de terceiros²¹, e mais propensas a cometer crimes²² e a acreditar em teorias da conspiração²³.



3 Fomento à turbulência civil e política

Insatisfação, desilusão e divisão estão levando ao aumento da turbulência civil e política. Entre 2011 e 2019, houve um aumento de 244% em tumultos, greves gerais e manifestações antigovernamentais em todo o mundo²⁴. Em 2020, a turbulência civil aumentou 10%, mesmo com os **lockdowns** relacionados à covid em vigor em muitas partes do mundo²⁵. Mundialmente, as manifestações violentas agora são mais frequentes e graves do que em qualquer momento desde 2008: elas aumentaram em 77% dos países²⁶. Essa tendência não mostra sinais de diminuir. A empresa de inteligência de risco Verisk Maplecroft avaliou um aumento no risco de turbulência civil em 101 de 198 países e prevê que, com o aumento dos preços, o medo da recessão e os impactos das mudanças climáticas, “o pior ainda está por vir”²⁷.

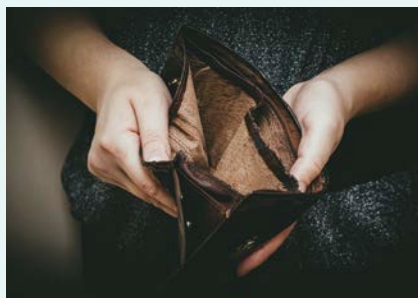
“A desigualdade destrói a confiança nas instituições, incluindo as empresas, fratura a sociedade e atrasa o progresso econômico.”

Alan Jope, CEO, Unilever



4 Aumento dos danos que as crises causam

A desigualdade atua como um multiplicador de ameaças, aumentando o impacto de crises que vão desde pandemias até mudanças climáticas. Uma pesquisa da Universidade de Nova York descobriu que a maior desigualdade estava intimamente relacionada a taxas mais altas de infecção por covid-19²⁸. A desigualdade também impulsiona a crise climática. O texto mais recente do Painel Intergovernamental sobre Mudanças Climáticas (IPCC) é inequívoco ao dizer que as desigualdades ligadas a gênero, etnia, renda e outros fatores aumentam a vulnerabilidade aos riscos e impactos climáticos. Também é preciso agir para combater a desigualdade como recurso fundamental para alcançar a resiliência e a adaptação ao clima²⁹.



5 Restrição do crescimento econômico

A desigualdade afeta uma série de impulsionadores do crescimento econômico, como gastos do consumidor e investimento em capital humano. Por exemplo, pessoas com baixa renda tendem a gastar uma porcentagem maior de cada dólar adicional que ganham, enquanto pessoas com alta renda tendem a economizar mais porque suas necessidades de consumo já foram atendidas. Pessoas com baixa renda também têm menos recursos para investir em educação e formação, o que aumentaria a produtividade. Uma pesquisa do Fundo Monetário Internacional (FMI), juntamente com a da OCDE e outras, descobriu que a desigualdade de renda tem um efeito inibidor sobre o crescimento, especialmente onde as oportunidades também são desiguais³⁰. A OCDE estima que o aumento da desigualdade pode ter reduzido o crescimento do PIB em mais de 10 pontos percentuais no México e na Nova Zelândia e entre 6 e 9 pontos percentuais na Itália, no Reino Unido e nos Estados Unidos entre 1990 e 2010. Por outro lado, o declínio da desigualdade ajudou a aumentar o PIB per capita na Espanha, França e Irlanda antes da crise financeira³¹.



6 Enfraquecimento da nossa capacidade coletiva de obter desenvolvimento sustentável

A mudança transformadora de que precisamos para colocar o mundo em um caminho mais sustentável e resiliente depende essencialmente de visão compartilhada, esforço coletivo e responsabilidade mútua em todos os setores e segmentos da sociedade, coisas que não podemos esperar que se materializem em um mundo de grandes disparidades de renda, riqueza e bem-estar. A desigualdade já ameaça nossa resposta ao que talvez seja o desafio mais importante dos nossos tempos: a urgência climática. As diferenças de ativos, recursos e acesso ao poder aumentam o risco de que os custos e benefícios da ação climática sejam distribuídos injustamente: as populações desfavorecidas provavelmente terão os maiores custos e obterão menos benefícios³². As comunidades ao redor do mundo não adotarão a transição para o carbono neutro se não conseguirem ver uma oportunidade nisso. Em última análise, para serem bem-sucedidos, nossos esforços para enfrentar a urgência climática precisarão se basear nos esforços para combater a desigualdade. Reduzir a desigualdade é parte central da Agenda 2030 da ONU, e devemos alcançá-la, tanto por si mesma quanto para alcançar todos os outros Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS).

Um argumento claro e convincente para a ação empresarial

Os riscos sistêmicos associados à crescente desigualdade também representam riscos significativos para as empresas. O argumento comercial para combater a desigualdade envolve mitigar esses riscos e, ao mesmo tempo, criar um mundo de oportunidades no qual as empresas possam prosperar no longo prazo.

Riscos de negócios emergentes

A crescente desigualdade e o desdobramento do risco sistêmico que ela está gerando estão se traduzindo diretamente em uma série de riscos de negócios. Esses riscos incluem:

1 Ambiente operacional cada vez mais volátil

Em um nível abrangente, a desigualdade está dando origem a um ambiente operacional mais desafiador e volátil, que não é apenas pontuado por instabilidade política, social e econômica, mas também é cada vez mais suscetível a interrupções e crises emergentes. Isso representa um ambiente em que o planejamento estratégico de longo prazo pelas empresas é difícil e no qual oportunidades significativas de mercado são perdidas devido às restrições que a desigualdade impõe ao crescimento econômico. À medida que as consequências da desigualdade continuam a ser sentidas de forma mais aguda em toda a sociedade, se torna cada vez mais difícil para as empresas navegarem nessa situação. Assim como no caso da urgência climática, há uma necessidade inadiável de investir agora para evitar o surgimento de custos significativos e interrupções mais adiante.

2 Insegurança na cadeia de suprimentos

A resiliência das empresas depende diretamente dos ecossistemas, comunidades, economias e sociedades nas quais elas operam. Quando trabalhadores e agricultores nas cadeias de suprimentos são incapazes de atender às suas necessidades básicas e ficam vulneráveis a choques, as empresas correm o risco de escassez de suprimentos, oscilações de preços e outras disrupções.

3 Erosão da produtividade e da inovação

A desigualdade também está sufocando a inovação e a produtividade dentro das próprias empresas. Grandes disparidades de renda e riqueza afetam a motivação dos trabalhadores, ao mesmo tempo em que limitam o acesso à educação e às habilidades, reduzindo a produtividade do trabalho e contribuindo para a escassez significativa de habilidades. Além disso, quando pessoas com origens diversas não estão representadas na empresa no mesmo nível da população em geral, as empresas perdem seu talento e perspectivas no desenvolvimento de novos produtos, serviços e modelos de negócios.

“A desigualdade tem consequências graves para a estabilidade social, o progresso econômico e a licença das empresas para operar, inovar e crescer. As empresas têm uma oportunidade única de criar modelos de negócios inovadores que permitam a transformação de sistemas para combater a desigualdade.”

Sanjiv Puri, Presidente e Diretor Executivo, ITC Limited



4 Riscos regulatórios e de conformidade

Diante do crescente risco sistêmico, muitos governos em todo o mundo se confrontam com apelos para tomar medidas decisivas em relação à desigualdade de forma a mudar o contexto dos negócios nos próximos anos. Isso parece abrir caminho para políticas fiscais mais progressistas, aumentos de salário mínimo, transferências de proteção social e serviços públicos voltados especificamente para pessoas que vivem na pobreza³³. A política de “Prosperidade Comum” da China e a estrutura de “Reconstruir Melhor” do governo dos EUA são dois exemplos recentes. Enquanto isso, uma grande reforma do sistema tributário internacional está em andamento e os governos também estão endurecendo as regulamentações sobre práticas trabalhistas inaceitáveis, como trabalho forçado e trabalho infantil, por meio de iniciativas obrigatórias de *due diligence* em direitos humanos e restrições à importação.

5 Risco reputacional

À medida que o risco sistêmico da desigualdade se torna mais agudo, o mesmo acontece com o escrutínio em torno da conduta corporativa e do papel das empresas na sociedade de forma mais ampla. De acordo com uma análise recente da Moody's e da CSR Europe, as disputas sociais agora representam 67% de todas as disputas de ESG enfrentadas pelas empresas em todo o mundo, superando de longe as disputas ambientais e de governança³⁴. Se a empresa não for percebida como parte da solução, será encarada como parte do problema e enfrentará desafios crescentes em termos de sua licença de longo prazo para operar, inovar e crescer. No nível individual das empresas, aquelas que não forem vistas como atuando em apoio aos esforços para combater a desigualdade terão dificuldades para atrair e reter talentos e também poderão ser responsabilizadas pelos consumidores. Entre os entrevistados do Edelman Trust Barometer de 2021, 86% indicaram que os CEOs precisam liderar em questões sociais e 68% disseram que eles precisam intervir quando os governos não fazem o suficiente³⁵.

6 Acesso ao capital

O foco do investidor no “S” de ESG aumentou nos últimos anos, à medida que a covid-19 e a crise de custo de vida em andamento colocaram em destaque uma série de vulnerabilidades sociais e riscos sistêmicos. Até o momento, mais de 220 investidores assinaram a iniciativa *Advance* dos Princípios para o Investimento Responsável das Nações Unidas (UN PRI, *Principles for Responsible Investment*), que busca promover o respeito pelos direitos humanos e resultados positivos para as pessoas por meio da administração dos investidores. Enquanto isso, temas como salários dignos e diversidade, equidade e inclusão emergem cada vez mais como áreas importantes de foco para as resoluções dos acionistas. Com instituições definidas para desenvolver um conjunto convergente de métricas de desempenho social nos próximos anos, como o Conselho Internacional de Padrões de Sustentabilidade (ISSB, International Sustainability Standards Board), e com o surgimento de uma nova Força-Tarefa sobre Divulgações Financeiras Relacionadas à Desigualdades (TIFD, Task Force on Inequality-related Financial Disclosures), o desempenho corporativo em questões relacionadas à desigualdade parece destinado a se tornar um pilar cada vez mais robusto da tomada de decisão dos investidores e, portanto, também uma consideração central quando se trata do custo de patrimônio líquido e da dívida.

Geração de oportunidades

Embora a justificativa da ação empresarial para combater a desigualdade envolva mitigar riscos, ela também trata da criação de um mundo de oportunidades no qual as empresas possam prosperar no longo prazo. O combate à desigualdade pode fortalecer o ambiente operacional ao criar confiança, aumentar a estabilidade social e política e conter crises. Também há evidências crescentes de que o combate à desigualdade é um fator importante para o crescimento econômico sustentável de longo prazo.

Além disso, à medida que aumenta o ímpeto por trás da mudança na forma como o desempenho dos negócios é percebido e medido, o combate à desigualdade também envolve gerar uma série de benefícios corporativos, associados aos esforços para combater a desigualdade, incluindo atrair e reter talentos, conquistar consumidores, construir cadeias de suprimentos resilientes e permanecer na vanguarda das mudanças políticas e regulatórias. Benefícios no nível da empresa como esses serão explorados Em mais detalhes no contexto de áreas específicas de atuação corporativa nas páginas a seguir.

É claro que as medidas para combater a desigualdade trarão custos e também benefícios. A análise de custo-benefício é complexa e haverá compensações e ganhos mútuos, especialmente no curto prazo. No entanto, é preciso contrabalançar o custo da ação com o custo da inação, que pode aumentar muito à medida que as consequências da desigualdade continuam a surgir. Combater a desigualdade agora é um investimento essencial para o sucesso empresarial prolongado.



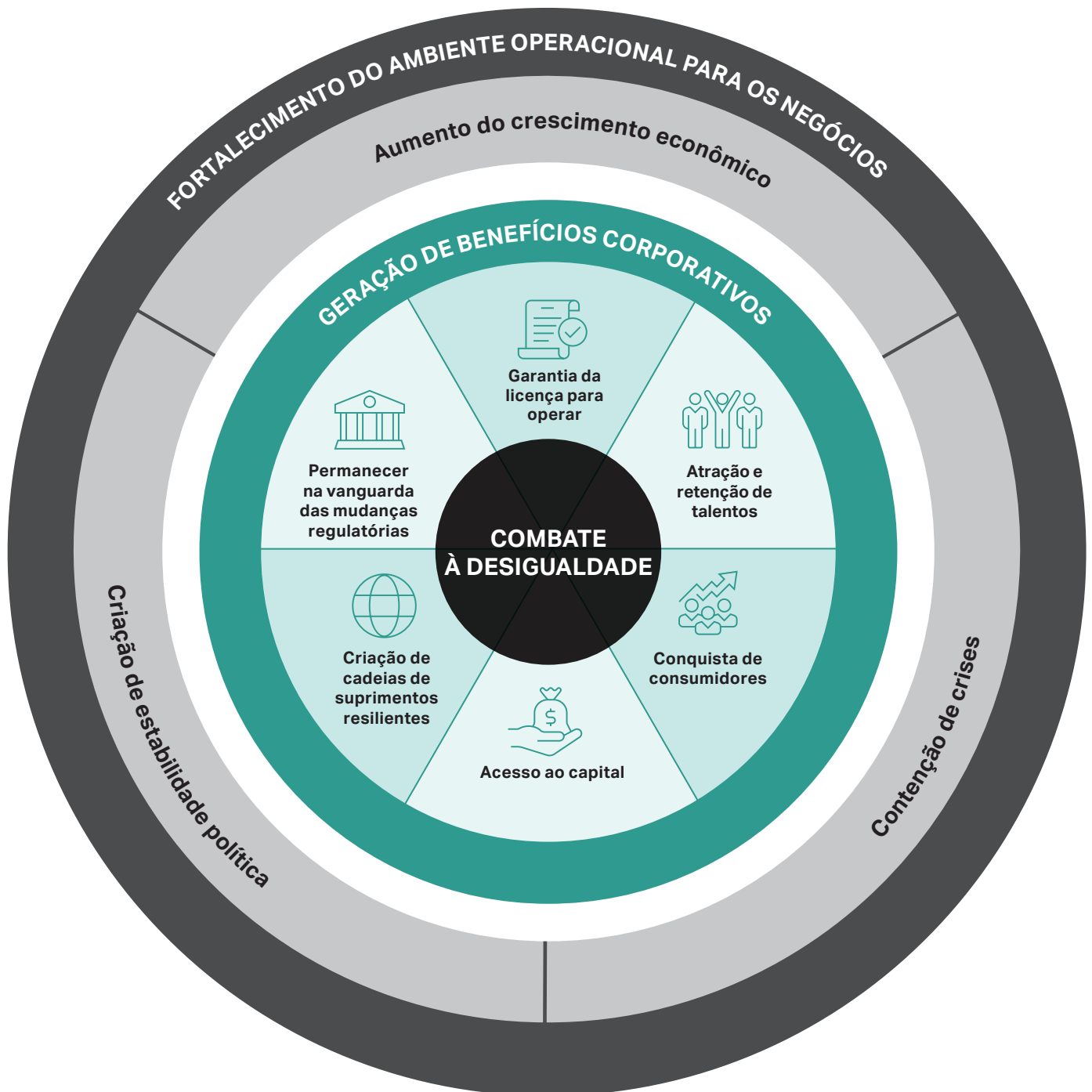
“A desigualdade é uma multiplicadora de ameaças. Ela corrói a coesão social, alimenta conflitos e destrói nossa capacidade coletiva de enfrentar desafios complexos, como as mudanças climáticas.”

Anna Lungley, Chief Sustainability Officer, Dentsu

“As empresas têm o poder e a capacidade de se sair muito bem como empreendimentos e, ao mesmo tempo, fazer um bem enorme para seus *stakeholders* e comunidades. A longevidade corporativa está intrinsecamente ligada à relevância de uma empresa para seus *stakeholders*. Acredito que os negócios mais robustos, inovadores e duradouros são aqueles que fornecem soluções financeiramente sustentáveis para atender adequadamente às pessoas carentes.”

Fernando Zobel de Ayala, Special Advisor to the Board, Ayala Corporation

Figura 4: O combate à desigualdade fortalece o ambiente operacional de negócios e gera benefícios corporativos



PARTE 2

UMA PROPOSTA DE AÇÃO EMPRESARIAL

Com ferramentas poderosas à sua disposição para criar e distribuir valor e oportunidade, as empresas têm um papel essencial a desempenhar no combate à desigualdade.

Apresentação da proposta de ação

Exploração do papel das empresas no combate à desigualdade e na geração de prosperidade compartilhada para todos

O papel das empresas

A desigualdade que vemos no mundo hoje é uma questão sistêmica e, portanto, exige uma resposta sistêmica de múltiplos *stakeholders*. Os governos terão um papel central a desempenhar na condução dessa proposta, mas outros grupos de *stakeholders*, incluindo empresas, investidores e a sociedade civil em geral, também terão contribuições vitais a fazer.

De sua parte, as empresas fornecem a maior parte dos produtos, serviços e empregos de que as pessoas precisam para sustentar a si mesmas e suas famílias em todo o mundo. Em parceria com o governo, a iniciativa privada alimentou a inovação, a criação de riqueza e a elevação dos padrões de vida ao longo dos séculos, enquanto as economias de mercado proporcionaram (e continuam a proporcionar) benefícios substanciais a grandes parcelas da população global.

No entanto, nas últimas décadas, os benefícios e riscos da atividade empresarial tornaram-se cada vez mais desiguais com o desenvolvimento da globalização, do progresso tecnológico e das mudanças nas políticas. Existem certos modelos e práticas de negócios que contribuíram para ampliar as disparidades socioeconômicas, alguns dos quais são descritos na Figura 5. Agora, precisamos aproveitar o poder das economias de mercado para lidar com esses desafios e melhorar os resultados.

As empresas têm à sua disposição ferramentas poderosas que podem ser implantadas para criar e distribuir valor de forma mais equitativa, derrubando barreiras estruturais e comportamentais

e ampliando oportunidades para quem mais precisa. Muitas empresas líderes já estão aproveitando essas ferramentas para nivelar o campo competitivo. O apelo urgente à ação agora é para que todas as empresas usem essas ferramentas em todo o seu potencial para evitar os riscos representados pela crescente desigualdade e garantir que oportunidades iguais e resultados melhores estejam disponíveis para todos.

“Hoje estamos vendo o desdobramento das consequências da desigualdade em todo o mundo. Mas a desigualdade não é um fato da natureza; é um produto de nossos sistemas e práticas, ou seja, é algo que podemos mudar.”

Ilham Kadri, CEO, Solvay

Figura 5: Práticas comerciais selecionadas consideradas como contribuintes para a desigualdade

<p>Local de trabalho</p>	<p>Pagar salários baixos que não cobrem padrões de vida dignos.</p> <p>Cortar benefícios que os trabalhadores precisam para complementar seus salários.</p> <p>Mudar para arranjos de trabalho atípicos que oferecem pouca estabilidade ou segurança financeira.</p> <p>Desincentivar os trabalhadores a se organizarem para aumentar seu poder de barganha e negociar salários mais altos, melhores benefícios ou maior estabilidade.</p> <p>Discriminar com base em gênero, raça, orientação sexual, idade, deficiência ou outros fatores na contratação, promoção e remuneração.</p>
<p>Mercado mundial</p>	<p>Pouco investimento em produtos, serviços e modelos de negócios inovadores que sejam inclusivos e permitam que os consumidores atendam às suas necessidades a preços acessíveis.</p> <p>Fazer publicidade e uso de dados de maneiras que perpetuem estereótipos prejudiciais e reforçam as barreiras que as pessoas enfrentam na economia e na sociedade.</p>
<p>Cadeia de suprimentos</p>	<p>Pressionar os fornecedores por preços baixos, prazos de entrega curtos e prazos de pagamento estendidos que reduzem sua capacidade de oferecer salários dignos e condições de trabalho decentes.</p>
<p>Advocacy e práticas fiscais</p>	<p>Fazer lobby a favor de regulamentação mais flexível, proteção mais fraca para trabalhadores e consumidores e impostos mais baixos que privam os governos do financiamento de que precisam para nivelar o campo competitivo e fornecer redes de segurança social para seus cidadãos.</p> <p>Evitar ou minimizar o pagamento de impostos por meio de práticas como a transferência de lucros para subsidiárias em paraísos fiscais onde as empresas realizam atividades comerciais pouco significativas.</p>

Ações catalisadoras que as empresas podem adotar

A proposta de ação empresarial para combater a desigualdade incorpora seis grandes categorias de intervenção de alto nível (Figura 6). Em seu âmago está o compromisso de respeitar os direitos humanos de acordo com os Princípios Orientadores sobre Empresas e Direitos Humanos da ONU. A proposta também abrange esforços para melhorar o acesso a produtos e serviços essenciais para comunidades carentes; para criar e sustentar empregos e oportunidades econômicas para todos; para distribuir valor e risco de forma equitativa; e para apoiar e incentivar os governos a desempenhar seu papel de forma eficaz. Por fim, a proposta de ação empresarial para enfrentar a desigualdade também deve incluir esforços para combater as mudanças climáticas e a perda da natureza e mitigar seus impactos sobre os mais vulneráveis.

Figura 6: Principais categorias de ação empresarial para combater a desigualdade



“As desigualdades se cruzam e se reforçam entre as gerações como um obstáculo ao desenvolvimento humano e sustentável. As empresas devem aproveitar o ímpeto social, que atualmente está aumentando, e usar essa oportunidade para impulsionar a mudança de sistemas, abordando as causas fundamentais desse desafio global e agindo com ousadia como uma força motriz para combater a desigualdade.”

Michele Crisostomo, Presidente do Conselho de Administração, Enel

“Os dias em que as empresas tentavam maximizar o valor para o acionista, excluindo objetivos sociais mais amplos, como bem-estar social, proteção ambiental e sustentabilidade, ficaram para trás. Há uma percepção crescente de que as empresas ajudam a si mesmas e se saem melhor quando melhoram vidas e comunidades.”

Cezar Consing, Presidente e CEO, Ayala Corporation

Sob essas seis categorias abrangentes, a BCTI identificou dez ações catalisadoras que as empresas podem adotar individualmente e que os *stakeholders* esperam cada vez mais que elas adotem, como parte dos esforços para enfrentar a crescente desigualdade (vide Figura 7).

Embora essa lista não seja exaustiva, essas ações juntas representam uma coleção de alguns dos recursos mais impactantes que as empresas podem usar para exercer influência sobre as oportunidades que as pessoas têm e os resultados que obtêm.

A lente do enfrentamento da desigualdade nos dá a oportunidade de explorar essas áreas de ação como parte de uma proposta holística e interconectada, de modo que essas ações não são apresentadas em nenhum tipo de hierarquia. O potencial de qualquer ação para gerar mudanças será diferente de uma região para outra e de uma empresa para outra, e caberá às organizações priorizar individualmente as ações com maior potencial de impacto, levando em conta seus recursos existentes e seus contextos geográficos, políticos e culturais. Esse processo de priorização é mais explorado na Parte 3 deste relatório. A maioria das empresas descobrirá que já avançou em algumas dessas áreas, porque muitas delas são temáticas antigas de negócios sustentáveis. Outras áreas podem representar oportunidades relativamente novas e inexploradas.

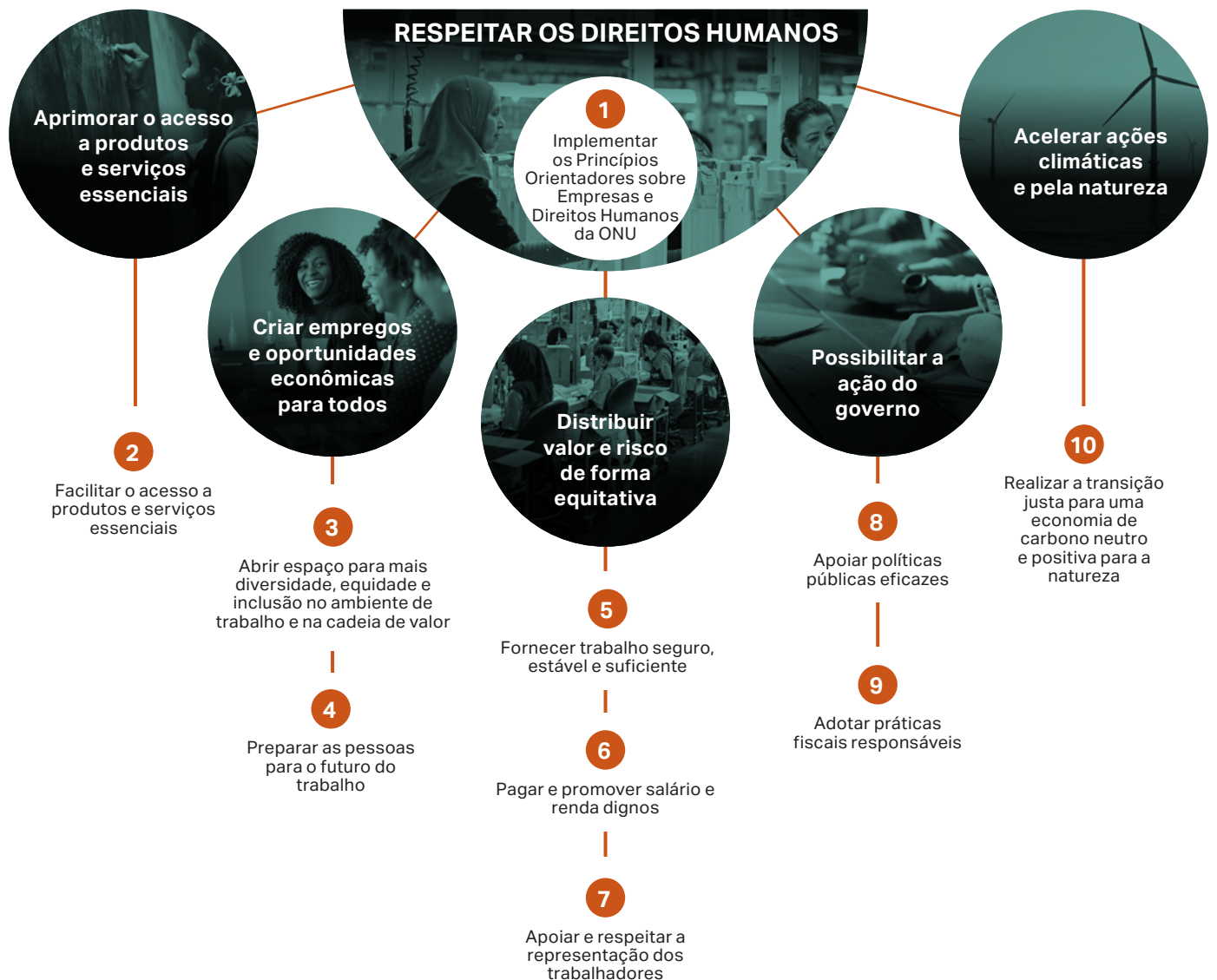
Cada uma dessas ações também traz consigo uma série de benefícios comerciais e, em última análise, devem ser percebidas como investimentos importantes para o sucesso comercial de longo prazo. Cada ação e seus benefícios associados são explorados em detalhes nos capítulos a seguir.



“A boa governança corporativa exige que as diretorias assegurem uma supervisão eficaz dos riscos aos direitos e à dignidade das pessoas causados pelas atividades da empresa, bem como compreendam as oportunidades estratégicas da empresa para combater a desigualdade, por meio de investimentos direcionados, inovação, estabelecimento de metas e engajamento dos *stakeholders*.”

Jane Nelson, Diretora, Corporate Responsibility Initiative, Harvard Kennedy School

Figura 7: Ações catalisadoras para as empresas combaterem a desigualdade



“Durante décadas, o mundo apostou em práticas de negócios e modelos econômicos que prosperam ao externalizar custos e riscos para trabalhadores, comunidades e consumidores mais vulneráveis. Os resultados hoje são níveis inconcebíveis e insustentáveis de desigualdade que precisamos reverter com urgência. E isso não será possível, a menos que façamos do respeito pela dignidade das pessoas uma parte integrante de como os negócios são feitos.”

Caroline Rees, Presidente e Cofundadora, Shift

Diferentes escopos para a ação empresarial

Ao explorar esta proposta de ação, é importante reconhecer que ela abrange fundamentalmente quatro escopos diferentes de impacto nas pessoas, incluindo interações com:

1. A força de trabalho da própria empresa, incluindo, por exemplo, os funcionários.
2. Trabalhadores em toda a cadeia de valor, tanto a montante como a jusante.
3. Consumidores ou pessoas afetadas pelo uso dos produtos e serviços de uma empresa.

4. Comunidades em geral, locais para as operações de uma empresa ou dentro da cadeia de valor.

Como vemos na Figura 8, muitas das ações desta proposta têm relevância e potencial para entregar resultados aprimorados para pessoas em vários escopos. É importante observar, porém, que as empresas terão diferentes graus de controle e influência para entregar resultados no contexto de cada escopo, e que diferentes tipos de envolvimento e colaboração serão necessários em cada caso. Por exemplo, as empresas terão um controle mais direto sobre a entrega de resultados de seus próprios trabalhadores, ao passo que, muitas

vezes, terão que embarcar em uma série de parcerias para gerar impactos em toda a cadeia de valor. Em especial, as ações que ajudam a fornecer melhores resultados para as comunidades em geral dependerão dos esforços para estabelecer uma colaboração estreita e dinâmica entre os setores e com os governos. Os tipos de colaboração necessários para avançar em cada área de ação nos vários escopos são explorados em mais detalhes nos capítulos a seguir.

Figura 8: A proposta de ação empresarial para combater a desigualdade interage com quatro escopos de impacto sobre as pessoas

	Escopo 1 (Força de trabalho própria)	Escopo 2 (Trabalhadores na cadeia de valor)	Escopo 3 (Consumidores)	Escopo 4 (Comunidades em geral)
Ação 1: Implementar os Princípios Orientadores sobre Empresas e Direitos Humanos da ONU	X	X	X	X
Ação 2: Facilitar o acesso a produtos e serviços essenciais			X	X
Ação 3: Abrir espaço para mais diversidade, equidade e inclusão no ambiente de trabalho e na cadeia de valor	X	X	X	X
Ação 4: Preparar as pessoas para o futuro do trabalho	X	X		X
Ação 5: Fornecer trabalho seguro, estável e suficiente	X	X		
Ação 6: Pagar e promover salário e renda dignos	X	X		
Ação 7: Apoiar e respeitar a representação dos trabalhadores	X	X		
Ação 8: Apoiar políticas públicas eficazes				X
Ação 9: Adotar práticas fiscais responsáveis				X
Ação 10: Realizar a transição justa para uma economia de carbono neutro e positiva para a natureza	X	X	X	X



AÇÃO 1

IMPLEMENTAR OS PRINCÍPIOS ORIENTADORES SOBRE EMPRESAS E DIREITOS HUMANOS DA ONU

Adotar políticas e práticas que colocam o respeito à dignidade humana no centro de como os negócios são feitos

Por que a ação empresarial é necessária

Os direitos humanos são direitos e liberdades fundamentais aos quais todo ser humano tem direito, sem discriminação. Consagrados em uma série de normas internacionais, como o Carta Internacional dos Direitos Humanos e a Declaração da Organização Internacional do Trabalho sobre Princípios e Direitos Fundamentais no Trabalho, eles abrangem as esferas civil, política, econômica, social e cultural. Eles vão desde o direito fundamental à vida até direitos que garantem um padrão de vida adequado, como o direito à alimentação, à educação, ao trabalho e à saúde. Incluem também direitos relacionados à vida laboral, como o direito de usufruir de condições de trabalho justas e favoráveis e o direito de constituir e filiar-se a sindicatos.

A atividade empresarial afeta os direitos humanos todos os dias (positiva e negativamente) à medida que as empresas interagem com funcionários, fornecedores, empreiteiros, consumidores e comunidades. Quando uma empresa não respeita os direitos trabalhistas dos funcionários, fornece produtos e serviços inseguros ou polui o meio ambiente (ou se a empresa está ligada a danos por meio de seus relacionamentos), ela prejudica a dignidade humana básica e exacerba a desigualdade. Ao mesmo tempo, a promoção das políticas, dos processos e das práticas necessários para garantir o respeito aos direitos humanos é uma das coisas mais fundamentais que uma empresa pode fazer para ajudar a nivelar o campo competitivo e reduzir as desigualdades de oportunidades e resultados.

O que significa para uma empresa garantir o respeito pelos direitos humanos é claramente definido

pelos Princípios Orientadores sobre Empresas e Direitos Humanos da ONU (Princípios Orientadores da ONU), que foram aprovados por unanimidade pelo Conselho dos Direitos Humanos das Nações Unidas em 2011. Eles fornecem um roteiro universal para empresas e estados prevenirem, abordarem e remediarem abusos dos direitos humanos relacionados a atividades empresariais.

O respeito corporativo pelos direitos humanos gera mudanças transformadoras na vida das pessoas e está no centro da proposta de ação empresarial da BCTI para combater a desigualdade. Quando as empresas aplicam uma lente de direitos humanos aos seus negócios, a dignidade humana vai para o centro da forma como os negócios são conduzidos, reforçando a capacidade da empresa de tirar as pessoas da pobreza, da discriminação e do abuso. Isso ajuda a mudar a vida das pessoas mais vulneráveis do mundo e é uma contribuição fundamental para os esforços globais de combate à desigualdade.

“É hora de catalisar um novo modelo de liderança que coloque a humanidade no centro do propósito empresarial. Eu incentivo os líderes empresariais a implementarem os Princípios Orientadores sobre Empresas e Direitos Humanos da ONU e realizarem *due diligence* efetiva, por meio do qual as empresas mapeiam, compreendem e incorporam o respeito aos direitos em suas ações e em todas as suas cadeias de valor. Respeitar os direitos não é apenas viver nossos valores: é um bom negócio.”

Halla Tómasdóttir, CEO e Chief Change Catalyst, The B Team

160 milhões
de crianças são participam atualmente em alguma forma de trabalho infantil³⁶

49,6 milhões
de pessoas vivem em situação de escravidão moderna³⁷

27,6 milhões
de pessoas no mundo todo são vítimas de trabalho forçado³⁸

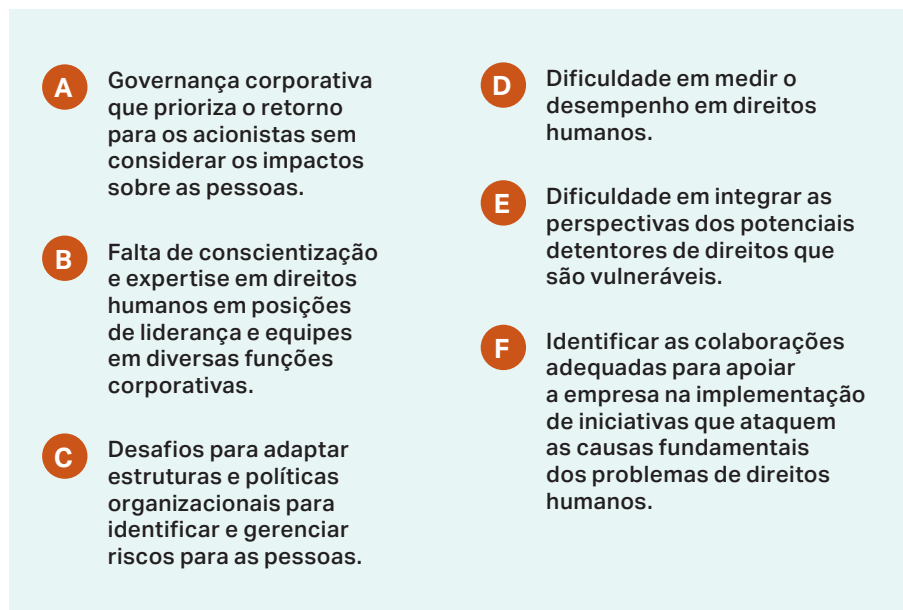
76%
das 1.000 principais empresas do mundo atualmente não divulgam detalhes sobre sua *due diligence* de direitos humanos³⁹

Catalisação de ações empresariais

A implementação dos Princípios Orientadores da ONU significa a adotar políticas e práticas que colocam o respeito à dignidade humana no centro de como os negócios são feitos.

Mais de dez anos depois da adoção dos Princípios Orientadores da ONU, a conscientização quanto à responsabilidade empresarial de respeitar os direitos humanos aumentou. Porém, a realidade é que, embora muitas empresas tenham assumido o compromisso de respeitar os direitos humanos, a implementação integral dos processos de *due diligence* necessários e o combate aos fatores que realmente prejudicam os direitos humanos se mostraram mais desafiadores. De agora em diante, a implementação bem-sucedida dos Princípios Orientadores da ONU envolverá a superação de uma série de barreiras que muitas empresas encontraram durante seus esforços para traduzir os compromissos a favor dos direitos humanos em práticas comerciais que respeitem esses direitos. Várias dessas barreiras são destacadas na Figura 9.

Figura 9: Barreiras comuns para a implementação dos Princípios Orientadores da ONU



“É fundamental aumentar a compreensão e a ação dos nossos funcionários em relação aos direitos humanos. Só avançamos de verdade quando fomentamos um ambiente propício ao respeito aos direitos humanos, ao bem-estar e à diversidade, equidade, inclusão e pertencimento em nossos negócios e nas parcerias com nossa cadeia de suprimentos, clientes e comunidades, contribuindo para soluções que atendam aos desafios sociais urgentes do nosso tempo.”

Peter Oosterveer, CEO, Arcadis

AÇÃO 1: IMPLEMENTAR OS PRINCÍPIOS ORIENTADORES SOBRE EMPRESAS E DIREITOS HUMANOS DA ONU

Quando se trata de superar essas barreiras, existem três categorias catalisadoras de ação que as empresas podem adotar:

1 Incorporar a *due diligence* de direitos humanos na tomada de decisões de negócios

O respeito aos direitos humanos começa com as decisões dos conselhos e altos executivos sobre o modelo de negócios, a estratégia e a cultura da empresa^{40,41}. É preciso considerar os impactos dessas decisões em todos os *stakeholders* (não apenas nos acionistas) antes de as decisões serem tomadas. Se uma empresa está estruturada de maneira a impor custos e riscos a pessoas vulneráveis e reforçar desigualdades, nenhum programa de sustentabilidade ou conformidade será capaz de mitigar esses impactos. O respeito pelos direitos humanos não é apenas um exercício de conformidade, mas de criação de uma cultura que garanta que as pessoas sejam tratadas de maneira digna em resultado da tomada de decisões empresariais.

2 Colaborar para melhorar os resultados das pessoas em escala

Muitos riscos relacionados aos direitos humanos são sistêmicos, com causas fundamentais que incluem políticas governamentais, dinâmicas competitivas de mercado, normas e valores sociais e culturais, desequilíbrios de poder e escassez de recursos. O progresso real geralmente requer colaboração entre parceiros comerciais (incluindo fornecedores, clientes, empreiteiros, prestadores de serviços e parceiros de *joint ventures*) e frequentemente com colegas do setor, governos, associações de classe, organizações da sociedade civil ou internacionais. A colaboração e o uso coletivo e criativo da influência, conforme previsto nos Princípios Orientadores da ONU, que fazem a diferença na prática.

3 Envolver-se significativamente com as pessoas afetadas pela atividade comercial

Como parte de uma *due diligence* eficaz em relação aos direitos humanos, as empresas estão mais bem preparadas para respeitar os direitos humanos quando compreendem as perspectivas das pessoas afetadas por suas atividades, especialmente as mais vulneráveis. O envolvimento com essas pessoas que poderiam ser afetadas, com seus representantes ou (se isso não for possível) com intermediários confiáveis para obter *insights* sobre suas perspectivas é essencial para avaliar e abordar os riscos relacionados aos direitos humanos. Embora falar *sobre os stakeholders* afetados possa ajudar a mudar mentalidades sobre quais interesses devem moldar as decisões comerciais⁴², conversar *com os stakeholders* é o segredo para melhorar os resultados que eles recebem⁴³. Mecanismos eficazes de reclamação que proporcionem aos *stakeholders* afetados uma voz clara também desempenham um papel fundamental.



“Todas as empresas têm a obrigação de respeitar os direitos humanos em toda a cadeia de valor. A integração dos Princípios Orientadores sobre Empresas e Direitos Humanos da ONU em nossas operações é fundamental para abordar a desigualdade sistêmica e eliminar a discriminação.”

Dr. Netithorn Praditsarn, Executive Assistant do CEO do Grupo, Vice-Presidente Sênior de Global Partnership for Sustainability and Communications, C.P. Group

AÇÃO 1: IMPLEMENTAR OS PRINCÍPIOS ORIENTADORES SOBRE EMPRESAS E DIREITOS HUMANOS DA ONU

A tabela na Figura 10 expande essas três categorias de ação, destacando iniciativas concretas que as empresas podem adotar para avançar na implementação dos Princípios Orientadores da ONU.

Figura 10: Iniciativas para promover a implementação dos Princípios Orientadores da ONU

Incorporar a <i>due diligence</i> de direitos humanos na tomada de decisões de negócios	Colaborar para melhorar os resultados das pessoas	Envolver-se com as pessoas afetadas pela atividade comercial
Garantir responsabilidade no nível da diretoria para impactos sobre os direitos humanos.	Explorar formas de aumentar o aproveitamento por meio da colaboração; por exemplo, por meio de parcerias para aumentar a conscientização e impulsionar a melhoria contínua dos direitos humanos ao longo da cadeia de valor.	Desenvolver mecanismos críveis, confiáveis e transparentes para envolvimento contínuo com pessoas e comunidades afetadas ou potencialmente afetadas, ou seus representantes.
Investir na capacidade e habilidade de conduzir <i>due diligence</i> contínua em direitos humanos.	Reunir ou catalisar iniciativas de múltiplos <i>stakeholders</i> focadas em questões ou contextos específicos.	Interagir de forma proativa com grupos potencialmente afetados desde o início e antes da tomada de decisões.
Incluir riscos aos direitos humanos na gestão de riscos corporativos, mantendo o foco nos riscos às pessoas.	Defender coletivamente políticas governamentais e sua aplicação eficaz para ajudar a prevenir impactos sobre os direitos humanos e criar condições equitativas para práticas comerciais que respeitem esses direitos.	Incorporar as vozes dos <i>stakeholders</i> nas decisões e ações comerciais, tanto no nível operacional quanto na diretoria.
Utilizar informações quantitativas e qualitativas para estabelecer metas e métricas para rastrear o desempenho em direitos humanos.	Apoiar parceiros comerciais, especialmente pequenas e médias empresas (PMEs), no desenvolvimento de capacidades para processos de <i>due diligence</i> .	
Vincular remuneração e incentivos ao desempenho em direitos humanos.		
Comunicar interna e externamente os riscos e o progresso em direitos humanos.		

Fontes úteis:

[Board Duties in Ensuring Company Engagement with Affected Stakeholders](#)

Fórum Econômico Mundial (2022)

[UNGPs 10+: A Roadmap for the Next Decade of Business and Human Rights](#)

Grupo de Trabalho sobre Empresas e Direitos Humanos da ONU (2021)

[CEO Guide to Human Rights](#)

WBCSD (2020)

[Business Model Red Flags](#)

Shift (2019)

[Doing Business with Respect for Human Rights: A Guidance Tool for Companies](#)

Global Compact Network Netherlands, Oxfam e Shift (2016)

[UN Guiding Principles Reporting Framework](#)

Shift e Mazars (2015)

[Frequently Asked Questions about the Guiding Principles on Business and Human Rights](#)

Escritório do Alto Comissário para os Direitos Humanos da ONU (2014)

[The Corporate Responsibility to Respect Human Rights: An Interpretive Guide](#)

Escritório do Alto Comissário para os Direitos Humanos da ONU (2012)

O argumento comercial

O argumento comercial para promover o respeito aos direitos humanos é multifacetado:

Reduzir o risco reputacional diante do crescente interesse público

A implementação dos Princípios Orientadores da ONU é fundamental para qualquer empresa que busca cumprir sua responsabilidade de respeitar os direitos humanos, resguardando sua credibilidade e fortalecendo seu relacionamento com clientes, funcionários, futuros funcionários, investidores e governos. As informações sobre problemas e impactos de direitos humanos estão cada vez mais disponíveis e interessam a uma série de *stakeholders*. Por isso, a implementação dos Princípios Orientadores da ONU é fundamental para reduzir o risco reputacional.

Fortalecer relações comerciais

Informar o desempenho de uma empresa em relação aos direitos humanos, seu progresso e até mesmo seus desafios pode contribuir para garantir e fortalecer suas relações comerciais. Os clientes corporativos estão cada vez mais preocupados quanto a se as matérias-primas e produtos que

compram são obtidos e produzidos de forma responsável. Muitas empresas avaliam agora o desempenho em direitos humanos de seus fornecedores e empreiteiros com o objetivo de estender suas próprias políticas de direitos humanos ao longo da cadeia de suprimentos, o que significa que as empresas nos mercados B2B devem atender a novas normas ou correr o risco de serem excluídas de relacionamentos comerciais.

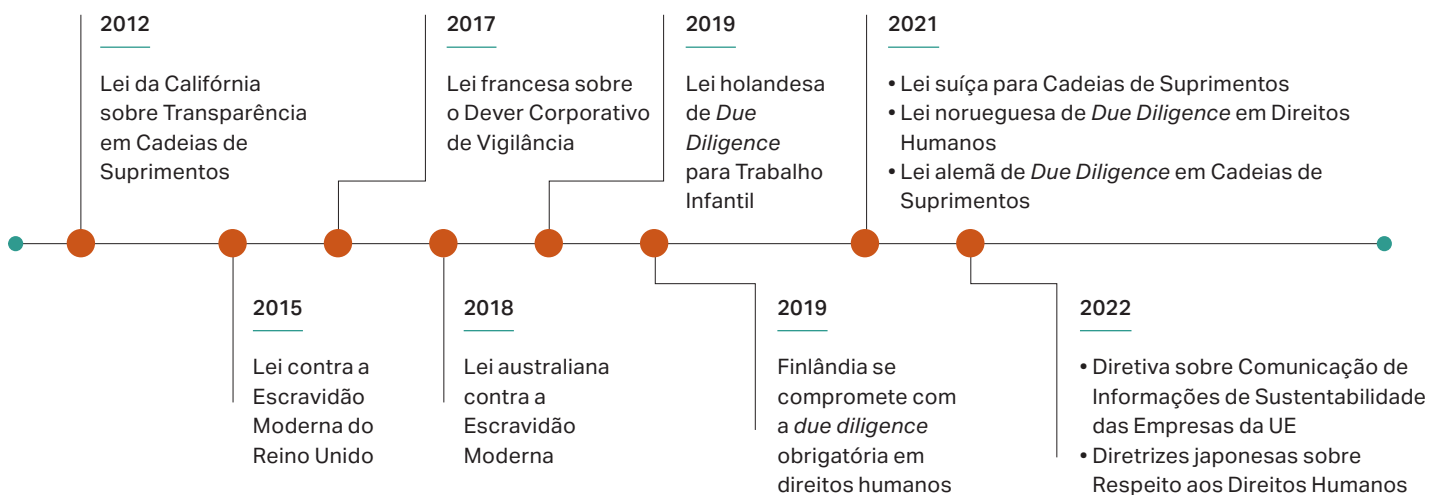
Atender às crescentes expectativas dos investidores

Empresas que divulgam sua abordagem em direitos humanos verão um aumento do acesso ao capital com redução de custos. Agências de classificação estão incorporando o desempenho em direitos humanos em suas avaliações de sustentabilidade, enquanto investidores que representam US\$ 5,8 trilhões em ativos solicitaram às empresas que melhorassem suas classificações no Benchmark Corporativo dos Direitos Humanos.

Permanecer na vanguarda da regulamentação em rápida evolução

Legislações que exigem *due diligence* em direitos humanos agora são uma realidade. As novas legislações estão indo além das exigências de relatórios, com *due diligence* obrigatória em direitos humanos já em vigor em várias regiões geográficas (Figura 11) e prestes a ser implementada em todos os estados-membros da UE nos próximos anos.

Figura 11: O surgimento acelerado de legislações empresariais e de direitos humanos



Ação empresarial na prática

Arcadis

Realização de avaliações de impacto sobre os direitos humanos

A Arcadis tem uma série de processos de *due diligence* de direitos humanos em vigor em suas próprias operações e em toda a cadeia de valor para permitir que a empresa entenda, evite e resolva os danos às pessoas e tenha um impacto positivo na sociedade. Isso começa com a realização de avaliações robustas do impacto em direitos humanos para compreender melhor os possíveis efeitos sobre esses direitos em diferentes contextos e regiões geográficas, com a ajuda de consultores externos. Cada avaliação resulta em uma série de recomendações de acompanhamento e em esforços da empresa para estabelecer equipes específicas de força-tarefa para priorizar e estabelecer ações em relação a cada recomendação.



ACT Initiative

Colaboração para gerar impacto em escala

Marcas internacionais, varejistas e associações de classe da *ACT Initiative* estão colaborando para resolver problemas sistêmicos no setor de vestuário. A Initiative apoia a capacitação em torno da liberdade de associação e negociação coletiva entre as fábricas fornecedoras das marcas-membros, sindicatos afiliados da *IndustriALL* e governos em três países-alvo. As marcas-membros da ACT alinham suas próprias práticas de compra adotando Compromissos Globais de Práticas de Compra e apoiam processos de negociação coletiva no nível da indústria em Bangladesh, no Camboja e na Turquia.



MSC

Defesa e promoção dos direitos dos trabalhadores marítimos

A pandemia de covid-19 trouxe novos desafios para a saúde, segurança e bem-estar dos trabalhadores marítimos, com impactos nas trocas de tripulação e repatriação. A MSC aborda os direitos dos trabalhadores marítimos em seu Código de Conduta Empresarial e defende ativamente a necessidade de integrar normas de direitos humanos para essa categoria de trabalhadores nos processos de *due diligence* em direitos humanos (HRDD, Human Rights Due Diligence) realizados por todos os setores que utilizam os serviços de transporte marítimo de mercadorias. Considerações importantes e recomendações concretas a esse respeito foram compartilhadas com órgãos reguladores, associações do setor e o sistema das Nações Unidas durante a nona sessão da Reunião Plurianual de Especialistas em Transporte, Logística Comercial e Facilitação Comercial da UNCTAD. A MSC também desenvolveu requisitos contratuais com foco em riscos emergentes relacionados aos direitos humanos dos trabalhadores marítimos, promovendo proativamente a inclusão desses requisitos em acordos de serviços comerciais com clientes e parceiros comerciais.



AÇÃO 1: IMPLEMENTAR OS PRINCÍPIOS ORIENTADORES SOBRE EMPRESAS E DIREITOS HUMANOS DA ONU

Neste

Inclusão dos direitos humanos nos processos de gerenciamento de riscos

Os direitos humanos estão incorporados ao sistema de Gestão de Riscos Corporativos (GRC) da Neste e em avaliações de risco específicas de projetos. Isso garante que os riscos para os direitos humanos das pessoas sejam identificados e avaliados como parte do ciclo sistemático e regular de GRC da Neste, o que é facilitado pela equipe de gerenciamento de riscos da empresa, e formalmente apresentados e direcionados às equipes de gerenciamento de negócios e de funções, ao Comitê Executivo, ao Comitê de Auditoria e ao Conselho de Administração. Isso também significa que os riscos para os direitos humanos são avaliados automaticamente no registro de riscos padrão utilizado para todos os principais projetos da Neste. Assim, cria-se um efeito cascata para a *due diligence* contínua de direitos humanos nas diversas áreas de negócios da Neste.



Philip Morris International

Identificação das causas fundamentais dos problemas de direitos humanos por meio do engajamento participativo

A Philip Morris International (PMI) usa ferramentas de avaliação participativa para coletar informações a fim de identificar e abordar as causas fundamentais de alguns dos principais riscos aos direitos humanos da empresa, incluindo o trabalho infantil. Como parte de sua estratégia Step Change, a empresa concluiu sua coleta de dados existentes por meio de avaliações regulares e visitas às fazendas, com esforços para reunir informações complementares sobre os desafios locais de conscientização, costumes e atitudes sociais, buscando as perspectivas e experiências de agricultores, trabalhadores, cônjuges e filhos. Para fazer isso de forma eficaz, a PMI contratou especialistas terceirizados e ONGs locais para conduzir a verificação externa usando uma variedade de ferramentas, como pesquisas domiciliares, entrevistas e observação participativa. Isso serviu para reafirmar parte do conhecimento existente da PMI sobre as causas complexas do trabalho infantil, ao mesmo tempo em que criou uma abertura para o diálogo com líderes comunitários, famílias e trabalhadores sobre as barreiras ao sucesso do programa, com o objetivo de ajudar a PMI a atingir sua meta de eliminar o trabalho infantil de sua cadeia de suprimentos até 2025.



“Proteger e promover os direitos humanos em nossa cadeia de valor cria as condições nas quais nossos *stakeholders*, incluindo nossos funcionários e trabalhadores em toda a nossa cadeia de suprimentos, podem prosperar e criar valor. Além de nos ajudar a minimizar proativamente os riscos, atender às crescentes expectativas dos *stakeholders* e estar à frente das políticas e requisitos regulatórios, isso proporciona o espaço e a oportunidade necessários para nossos principais impulsionadores de negócios: inovação, colaboração e melhoria contínua.”

Jennifer Motles, Chief Sustainability Officer, Philip Morris International

A young girl with dark hair in a braid, wearing a white school uniform and a white flower hair tie, is writing on a chalkboard. The background is a classroom setting with a chalkboard and a doorway.

AÇÃO 2

FACILITAR O ACESSO A PRODUTOS E SERVIÇOS ESSENCIAIS

Inovar e colaborar para garantir que todas as pessoas tenham o que precisam para serem saudáveis e produtivas

Por que a ação empresarial é necessária

As pessoas necessitam de produtos e serviços (como habitação, cuidados de saúde, alimentos, energia, tecnologias digitais, serviços financeiros e outros) para crescer, manter-se saudáveis e alcançar seu potencial na sociedade e na economia. O acesso a esses itens essenciais é fundamental para alcançar a igualdade de oportunidades e, por extensão, a igualdade de resultados, como renda, riqueza e bem-estar.

Hoje, muitas pessoas não têm esse acesso. Hoje, centenas de milhões de lares são mal atendidos ou excluídos dos mercados devido à pobreza, distância geográfica ou discriminação. Mais de dois bilhões de pessoas ainda não têm acesso à água potável⁴⁴, 1,7 bilhão carece de serviços de saneamento básico⁴⁵, 1,4 bilhão não possui conta bancária⁴⁶ e 2,9 bilhões não têm acesso à internet⁴⁷. Em torno de 760 milhões de pessoas não têm acesso à eletricidade e 3,45 bilhões enfrentam insegurança alimentar aguda em todo o mundo⁴⁸.

Muitas outras pessoas têm acesso a produtos e serviços que são pouco confiáveis, de baixa qualidade ou até prejudiciais. Por exemplo, além das 760 milhões de pessoas que não têm acesso à eletricidade⁴⁹, outro um bilhão enfrenta serviços elétricos inconsistentes, incluindo fornecimento irregular e cortes frequentes de energia⁵⁰. Uma em cada quatro pessoas no mundo vive em condições habitacionais que prejudicam sua saúde, segurança e prosperidade⁵¹.

Além disso, certos grupos demográficos frequentemente enfrentam desafios específicos quando se trata de acessar produtos e serviços que atendam às suas necessidades. Um estudo recente do Business Disability Forum constatou que 65% dos consumidores com deficiência achavam que suas escolhas de compra eram limitadas diariamente por várias barreiras⁵².

Além disso, pessoas com renda mais baixa frequentemente pagam um "adicional de pobreza" por certos bens e serviços em comparação, por exemplo, com seus colegas mais ricos, porque há menos concorrentes nas áreas onde vivem ou porque não conseguem acessar preços favoráveis para compras em grandes quantidades.

A situação está ficando ainda mais difícil com o mundo agora à beira da maior crise de custo de vida em uma geração. A invasão russa na Ucrânia está gerando uma enxurrada de crises alimentares, energéticas e financeiras que estão sendo sentidas mundialmente e impactando mais intensamente os mais vulneráveis em nossas sociedades⁵³. Essas crises estão agravando ainda mais as desigualdades e fragilidades decorrentes da pandemia de covid-19 e da falta de equidade na distribuição de vacinas que as pioraram, além das pressões contínuas resultantes da urgência climática.

Neste momento crítico, a iniciativa privada tem um papel vital a desempenhar em tornar os produtos mais acessíveis e financeiramente viáveis para as pessoas carentes em nossas comunidades. Embora alguns itens essenciais sejam fornecidos pelo setor público em determinadas regiões geográficas, atualmente, cabe às empresas a responsabilidade de oferecer a maior parte por meio dos mercados e, em muitas regiões do mundo, os mercados estão falhando em fornecer tudo o que as pessoas precisam a preços acessíveis. Os recursos públicos e filantrópicos (já sobrecarregados por esforços emergenciais cada vez mais frequentes e caros) são insuficientes para preencher as lacunas. As empresas têm o poder de utilizar sua criatividade, capital, ativos e alcance para desenvolver novas soluções e distribuí-las em grande escala. Nos casos em que as necessidades não podem ser atendidas comercialmente, as empresas também desempenham um papel fundamental no avanço de parcerias público-privadas criativas.

3,45 bilhões
de pessoas enfrentam
insegurança alimentar
aguda em todo o mundo

2,9 bilhões
de pessoas em todo o
mundo não têm acesso à
internet

>2 bilhões
de pessoas em todo o
mundo não têm acesso à
água potável

1,7 bilhão
de pessoas não têm conta
bancária

1 em cada 4
pessoas no mundo vive em
condições precárias de
moradia

Catalisação de ações empresariais

Facilitar o acesso a produtos e serviços essenciais significa trabalhar para garantir que comunidades atualmente carentes possam acessar o que precisam para serem saudáveis e produtivas, incluindo alimentos nutritivos, água limpa, saneamento moderno, moradia segura, energia e transporte confiáveis, tecnologias digitais, serviços financeiros e muito mais.

Nas últimas décadas, houve uma série de esforços empresariais para inventar e testar soluções com o objetivo de aprimorar as ofertas de produtos e serviços disponíveis para comunidades carentes em todo o mundo. Embora muitos tenham fracassado, esse grande impulso de inovação produziu um impressionante conjunto de soluções. Infelizmente, muitas dessas soluções não estão atingindo seu pleno potencial de escala. A tarefa que a comunidade empresarial tem de agora em diante é trabalhar junto aos elaboradores de políticas para impulsionar soluções em uma velocidade e escala compatíveis com a urgência do desafio que temos diante de nós.

“O modo como o mundo produz e distribui alimentos está longe de ser justo. Não seremos capazes de produzir comida suficiente para todos se continuarmos fazendo o que temos feito. É necessária uma transformação maciça no sistema alimentar para fornecer acesso a alimentos saudáveis, nutritivos e financeiramente acessíveis a todas as pessoas.”

Geraldine Matchett, Co-CEO, DSM

A ação empresarial para melhorar o acesso a produtos e serviços essenciais inclui:

1 Inovar para expandir o acesso em segmentos e mercados de consumidores carentes

Isso inclui inovação de produtos e serviços para desenvolver as soluções adequadas para os clientes certos, dependentes de suas necessidades, bem como inovação de modelos de negócios para maximizar o acesso a preços acessíveis. Alcançar consumidores carentes de forma inclusiva, lucrativa e em escala dependerá da identificação e avaliação rigorosas de oportunidades estratégicas, bem como de estruturas e processos organizacionais internos adequados para a tarefa (veja a Figura 12 para obter mais detalhes).

2 Iniciar parcerias criativas

Nos casos em que não é comercialmente viável lançar soluções no mercado, também é importante para as empresas explorar parcerias criativas para superar barreiras. Essas colaborações podem incluir interação com governos para ajudar a promover ambientes políticos mais favoráveis ou para aproveitar financiamento público ou modelos de financiamento misto a fim de compensar os riscos de investimento. As empresas também podem explorar esforços colaborativos com empresas sociais que, em muitos casos, estão na vanguarda dos esforços para fornecer bens e serviços a populações carentes em todo o mundo e trazem perspectivas únicas das necessidades locais.

3 Tomar medidas para proteger o acesso a itens essenciais em tempos de crise

Crises como conflitos, mudanças climáticas e a covid-19 prejudicaram e continuam prejudicando o acesso a produtos e serviços essenciais devido à mobilidade limitada ou ao deslocamento, a interrupções na cadeia de suprimentos e ao aumento de preços. Com frequência, aqueles com menos recursos são os que sofrem os piores impactos. As empresas têm um papel a desempenhar em ajudar a proteger o acesso a produtos e serviços essenciais em tempos de crise, mobilizando a inovação e o financiamento necessários para desenvolver e escalar soluções e fechando parcerias com governos, organizações internacionais e grupos da sociedade civil.

Figura 12: Como se organizar internamente para criar e ampliar negócios inclusivos

Para desenvolver produtos, serviços e modelos de negócios que tenham sucesso em escala em segmentos e mercados de consumidores carentes, muitas empresas precisam superar suposições sobre a viabilidade desses segmentos, medos de comprometer seus negócios principais e restrições organizacionais práticas. A experiência até o momento gerou várias lições aprendidas sobre como se organizar internamente para estabelecer as bases para o sucesso:

Identificar líderes confiáveis, bem conectados e dispostos a correr riscos

Iniciativas disruptivas inevitavelmente enfrentam resistência interna e devem ser defendidas por pessoas bem conectadas e reconhecidas internamente, com um histórico sólido, capazes de assumir riscos, tranquilizar os executivos dos negócios principais sobre a solidez econômica do seu modelo, formar uma equipe dedicada e reunir apoiadores em toda a organização.

Tornar o programa piloto um sucesso, tanto no local quanto na sede

No local, isso exige colocar o programa piloto nas mãos de equipes locais dispostas, trabalhar com parceiros alinhados à visão e ambição do projeto, lançá-lo no momento certo e medir resultados positivos iniciais. Na sede, envolve obter a adesão das equipes globais e nacionais para os planos de negócios iniciais, criar uma governança inclusiva de todos os *stakeholders* necessários para o sucesso do projeto e garantir o apoio inicial de alto nível.

Criar um espaço organizacional adequado que equilibre a necessidade de proximidade dos negócios principais com a necessidade de independência

Negócios inclusivos podem estar inseridos em um departamento existente, em uma colaboração entre dois departamentos, em uma estrutura independente (como uma subsidiária ou fundo de investimento) ou em uma *joint venture* com parceiros externos.

Integrar esforços de negócios inclusivos na organização

Isso pode incluir comunicar internamente o progresso dos modelos de negócios inclusivos; adaptar os indicadores-chave de desempenho (ICDs) da empresa para dar tempo suficiente a esses esforços para serem incubados e prosperarem; permitir que seus defensores permaneçam e cresçam com o projeto; e projetar a combinação adequada de incentivos financeiros e não financeiros.

Fontes úteis:

[Impact Measurement and Management for Enterprises](#)
UNDP (2022)

[Mindset Drives Success: Selling Beneficial Products at the Base of the Pyramid](#)

Business Horizons (2021)

[Inclusive Business Features](#)
IBAN (2021)

[Reaching the Last Mile – Innovative Business Models for Inclusive Development](#)

Grupo do Banco Mundial (2018)

[Opportunities for All: A Framework for Policy Action on Inclusive Growth](#)
OCDE (2018)

[Barriers and Opportunities at the Base of the Pyramid – The Role of the Private Sector in Inclusive Development](#)
UNDP (2014)

O argumento comercial

Tomar medidas para melhorar o acesso a produtos e serviços essenciais pode gerar uma série de benefícios comerciais:

Propósito e reputação aprimorados

Tomar medidas para melhorar o acesso a produtos e serviços entre aqueles que mais precisam deles pode ajudar as empresas a dar sentido a funcionários e investidores que buscam um propósito maior para aquilo que fazem. Isso também pode fortalecer a reputação e ajudar as empresas a estabelecer ou fortalecer relacionamentos com *stakeholders* no governo e na sociedade civil.

Acesso a novos mercados e impulso à inovação nos mercados existentes

A ação para melhorar o acesso a produtos e serviços essenciais também é uma fonte promissora de inovação e crescimento, dando acesso a novos mercados amplos que moldarão a economia do futuro. Essas oportunidades de mercado podem ser encontradas em diversos setores e indústrias. Por exemplo:

- No setor energético, o mercado de energia solar não conectada à rede elétrica atingiu uma avaliação de US\$ 1,75 bilhão anual em pouco mais de uma década, atendendo de forma lucrativa a 420 milhões de usuários⁵⁴ que anteriormente tinham acesso limitado ou nenhum acesso à eletricidade.
- No setor bancário, estima-se que o fornecimento de contas bancárias àqueles que não as tinham e atender às necessidades de financiamento de microempresas poderia gerar US\$ 380 bilhões em receita a cada ano⁵⁵. Esses mercados já começaram a ser explorados, com novos serviços financeiros digitais abrindo acesso a contas bancárias para 1,2 bilhão de adultos em todo o mundo somente entre 2011 e 2017⁵⁶.

- No setor habitacional, o UN-Habitat⁵⁷ estima que três bilhões de pessoas precisarão de acesso à moradia adequada até 2030. Isso se traduz em uma demanda existente, mas em grande parte não atendida, por 96.000 novas unidades habitacionais acessíveis e financeiramente viáveis todos os dias.

Até o momento, os sucessos foram alcançados não pela redução das margens, mas desafiando e reinventando modelos de negócios tradicionais. Esse processo de reinvenção mostrou que não apenas as empresas são ajudadas a explorar novos mercados e mercados carentes, mas também, em alguns casos, proporcionou vantagens em mercados existentes (um fenômeno conhecido como “inovação reversa”).

Ambiente operacional mais próspero

Por fim, é importante observar que o acesso amplo, consistente e confiável a produtos e serviços essenciais é fundamental para a estabilidade social e para o tipo de ambiente operacional de que as empresas precisam para prosperar, investir e crescer.

“Sem logística, as pessoas não podem acessar os bens essenciais de que precisam para realmente prosperar. A rede marítima e terrestre mundial da MSC conecta o mundo, entregando *commodities* essenciais e suprimentos médicos a comunidades em áreas remotas ao redor do mundo, especialmente em tempos de crise. Temos a responsabilidade de ajudar a reduzir a desigualdade, conectando consumidores e empresas locais aos mercados globais e apoiando o crescimento e a prosperidade das sociedades.”

Stefania Lallai, Vice-Presidente de Sustentabilidade, MSC

**US\$ 380
bilhões**

de potencial de receita anual ao fornecer serviços financeiros para pessoas sem conta bancária e microempresas

**US\$ 1,75
bilhão**

valor do mercado de energia solar não conectada à rede elétrica que atende 420 milhões de consumidores após apenas uma década

96.000

unidades habitacionais acessíveis e financeiramente viáveis: demanda diária até 2030



Ação empresarial na prática

C.P. Group

Criação de uma cultura de inovação para promover impacto social

O C.P. Group realiza uma “competição de inovação” anual entre as empresas do grupo, no qual os funcionários apresentam ideias de projetos que têm impacto social ou ambiental positivo e podem proporcionar uma vantagem competitiva comercial para os negócios do grupo. Os projetos vencedores recebem recursos para testar suas iniciativas, e os funcionários recebem incentivos de remuneração com base em “pontuações de inovação”. Um projeto que surgiu do investimento do C.P. Group em inovação é o aplicativo MorDee, desenvolvido em resposta à urgente necessidade da Tailândia de digitalizar seu sistema de saúde. O aplicativo MorDee é agora a principal plataforma de telemedicina E2E na Tailândia. A tecnologia estabeleceu uma rede de mais de 500 médicos e



profissionais de saúde em mais de 20 especialidades e já ajudou mais de 500.000 pacientes a obter acesso à orientação médica.

DSM

Superação da desnutrição e da insegurança alimentar na África

Mais de 1,6 milhão de pessoas na no leste da África se beneficiam anualmente de alimentos fortificados saudáveis, de origem e produção locais, graças a uma parceria público-privada exclusiva: África Improved Foods (AIF). Essa colaboração entre o governo de Ruanda, a DSM e terceiros ajuda milhares de pequenos produtores locais na produção de alimentos ricos em vitaminas e minerais para ajudar a superar as deficiências nutricionais da região. Os resultados obtidos até aqui demonstram que esse empreendimento social é uma solução escalonável e sustentável para o meio ambiente e para a economia no combate à desnutrição. A Corporação Financeira Internacional (IFC, International Finance Corporation) do Grupo do Banco Mundial estima que, se o AIF fosse replicado apenas 75 vezes, seria possível ter segurança alimentar duradoura na África.



AÇÃO 2: FACILITAR O ACESSO A PRODUTOS E SERVIÇOS ESSENCIAIS

Enel

Promoção de ativos existentes para gerar soluções inclusivas

A Enel aproveita seus ativos existentes para fornecer serviços comerciais essenciais adicionais, além de seu negócio tradicional como provedora de serviços públicos. Seu programa “Codensa Easy Credit” em Bogotá e o programa “Microseguros” no Peru oferecem serviços de crédito e seguro, respectivamente, a populações socialmente vulneráveis. O histórico de pagamentos de contas é utilizado para substituir a garantia, e os pagamentos são feitos sob a forma de uma pequena cobrança adicional na conta de luz do cliente.



Ayala Corporation

Popularização dos serviços bancários digitais nas Filipinas

Em 2004, a Ayala Corporation lançou seu primeiro aplicativo GCash por meio de sua subsidiária de telecomunicações, a Globe Telecom. Graças à crescente conscientização e aceitação dos serviços digitais financeiros em meio ao público filipino, ainda mais acelerada pela crise da covid-19, esta inovação serviu como a base para introduzir toda uma gama de novos serviços para os segmentos de renda média e baixa. Assim, em 2018, a Ayala lançou um marketplace de investimentos (GInvest), uma conta poupança digital (GSave) e empréstimos digitais (GCredit), seguidos por produtos de seguro (GInsure) em 2020, pequenos empréstimos em espécie (GLoans) e pagamentos parcelados facilitados (GGives) em 2021. A partir de maio de 2022, 83% (60 milhões) da população filipina já usava o app GCash, e a base de usuários ativos do sistema é cinco vezes maior que a segunda carteira digital mais usada.



IKEA

Inovação para expandir o acesso a moradias acessíveis

BoKlok, uma *joint venture* entre a Skanska e a IKEA, tem como objetivo oferecer moradias com eficiência energética que os trabalhadores com salários mais baixos possam comprar ou alugar. A empresa faz uma análise detalhada dos salários, do custo de vida e das despesas mensais típicas para estabelecer o teto dos preços de venda. Levar em conta questões de acesso e poder de compra nas decisões sobre investimentos influenciou fortemente as escolhas da empresa. Por exemplo, as casas da BoKlok são pré-fabricadas e utilizam predominantemente madeira, o que permite alto grau de previsibilidade, qualidade e baixos custos, além de reduzir as emissões de carbono durante o processo de construção. Desde 2010, a BoKlok já construiu 14.000 casas na Suécia, Finlândia, Noruega e Reino Unido, superando com frequência o desempenho do setor convencional de construção da Skanska em termos de retorno sobre o capital empregado. Além disso, a BoKlok também inspirou a iniciativa SilviaBo, que constrói casas personalizadas para idosos e pessoas com demência.

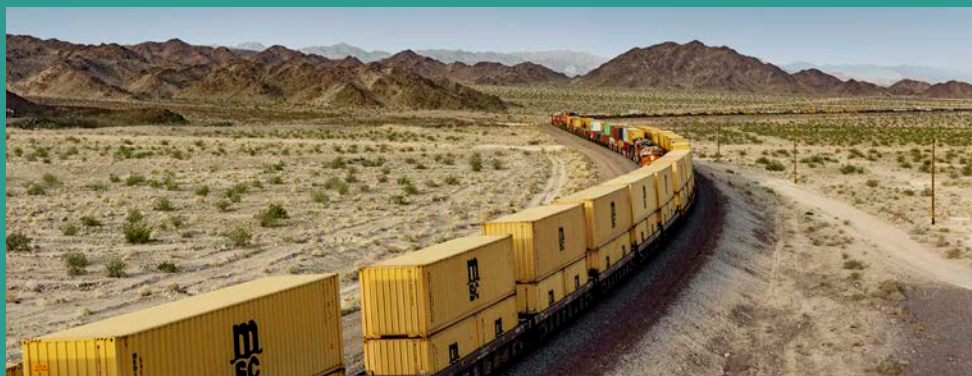


MSC

Garantia de acesso ao comércio e entrega de itens essenciais

O transporte e a logística são a espinha dorsal do comércio global. Com suas redes de transporte marítimo e terrestre em expansão, a MSC contribui na luta contra a desigualdade ao fortalecer a resiliência de PMEs por meio de mercados de exportação diversificados, garantindo que as pessoas tenham os produtos de que precisam. Redesenhar redes e investir no desenvolvimento de soluções intermodais para conectar clientes e mercados mal atendidos (principalmente aqueles localizados em áreas remotas e vulneráveis) é um elemento central na abordagem da empresa.

A MSC visa promover um comércio livre, justo e acessível na África, conectando agricultores e pequenas empresas do continente a mercados mundiais e garantindo a continuidade de seus negócios. Além disso, durante a pandemia, a MSC definiu novos corredores logísticos para garantir o fornecimento de itens essenciais, incluindo suprimentos médicos para apoiar os Ministérios da Saúde de Camarões, da República Democrática do Congo, da Guiné e do Senegal. A empresa também desenvolveu soluções logísticas em resposta a desafios decorrentes do conflito na Ucrânia para garantir acessibilidade a grãos essenciais.



Vale

Definição de metas ambiciosas para a redução da pobreza

A Vale assumiu o compromisso de ajudar a tirar 500.000 pessoas da pobreza extrema até 2030. Para alcançar esse objetivo, a empresa está trabalhando em parceria com outras empresas, governos e ONGs para desenvolver projetos nos campos da educação, saúde e nutrição, geração de renda e infraestrutura. As iniciativas nessa frente visam alcançar exclusivamente as pessoas em situação de pobreza extrema. Um projeto-piloto do conceito inclui esforços para apoiar as quebradeiras de coco babaçu no Brasil.



Unilever

Melhoria da vida das famílias de baixa renda

A TRANSFORM é uma aceleradora excepcional que conecta empresas, doadores, investidores e acadêmicos para apoiar empreendimentos de impacto visionário na África, na Ásia e em outros continentes. Nessa colaboração, a TRANSFORM testa e escalona novas soluções para enfrentar desafios ambientais, melhorar a saúde e o bem-estar e cultivar economias inclusivas. Um dos projetos apoiados foi a MESH, que está inovando o futuro do trabalho no Quênia. A MESH é uma comunidade online que conta com mais de 80.000 jovens africanos que trabalham no setor informal. A plataforma permite que empreendedores se conectem e ampliem suas redes, desenvolvam habilidades e alavanquem ganhos por meio de um programa exclusivo de capacitação entre pares, além de terem acesso a serviços, financiamento e oportunidades de negócios relevantes.



Grupo Olam

Garantia de nutrição na África

Com o objetivo de ajudar a combater as deficiências de micronutrientes na África Subsaariana, a Olam incorporou uma variedade de alimentos fortificados com micronutrientes em seu portfólio de produtos. A empresa agora fornece farinha, biscoitos e extrato de tomate fortificados, além de uma inovadora versão do arroz fortificado introduzida recentemente em Gana. A empresa definiu para si a meta de disponibilizar um trilhão de porções de alimentos fortificados na África na década até 2030. Ao mesmo tempo, na Nigéria, a Olam também contribui para a conquista da autossuficiência alimentar local e para o acesso a proteínas de custo acessível por meio do braço de negócio denominado *Integrated Feed and Protein* (Ração e Proteína Integradas). A empresa produz ração de alta qualidade para peixes e aves, além de apoiar criadores do ramo da avicultura e da piscicultura a produzir animais saudáveis e de qualidade para o mercado local.



A photograph of two women with curly hair, smiling and engaged in conversation. The woman in the foreground is wearing a dark top, and the woman in the background is wearing a blue patterned top. The background is a warm, indoor setting.

AÇÃO 3

ABRIR ESPAÇO PARA MAIS DIVERSIDADE, EQUIDADE E INCLUSÃO NO AMBIENTE DE TRABALHO E NA CADEIA DE VALOR

Promover ambientes e mercados de trabalho nos quais todas as pessoas tenham autonomia para participar, prosperar e alcançar seu pleno potencial

Por que a ação empresarial é necessária

O trabalho desempenha um papel fundamental na definição do nível de renda, riqueza e bem-estar que as pessoas alcançam. É uma fonte de oportunidade importantíssima não só para a pessoa que trabalha mas também para suas famílias, gerando impactos que podem afetar gerações. Hoje, muitas pessoas enfrentam oportunidades limitadas de trabalho e no trabalho com base em suas características pessoais e de origem: fatores como raça, etnia, religião, sexo, identidade de gênero, orientação sexual, idade, capacidades, status socioeconômico e muitos outros.

Os números evidenciam tais limitações. Em primeiro lugar, membros de certos grupos sub-representados têm menos chances de conseguir emprego de qualquer tipo. Por exemplo, somente 36% das pessoas com deficiências em idade laboral estão empregadas, comparado a 60% das pessoas sem deficiências⁵⁹. Em segundo lugar, membros de grupos sub-representados têm menos chances de ocupar cargos de alto escalão. Somente 5% dos CEOs do mundo inteiro são mulheres⁵⁹ e, em 2020, embora 13% da força de trabalho dos EUA fosse composta por pessoas negras⁶⁰, apenas quatro empresas do ranking Fortune 500 tinham pessoas negras como CEOs⁶¹.

Isso tem claras implicações salariais. No mundo, a remuneração dos homens é, em média, 16,1% superior a das mulheres⁶², com discrepâncias ainda maiores entre os subgrupos: por exemplo, nos EUA, as mulheres negras recebem, em média, 63 centavos para cada dólar ganho por homens brancos⁶³. Ainda nos EUA, pessoas da comunidade LGBTQIAPN+ recebem cerca de 90 centavos para cada dólar ganho por pessoas heterossexuais⁶⁴. Na América Latina, a renda média de pessoas brancas é pelo menos duas vezes maior do que a das pessoas com tons de pele mais escuros⁶⁵.

As empresas são responsáveis por cerca de 80% das posições de trabalho existentes no mundo e desempenham um papel decisivo sobre quem conseguirá emprego, de que tipo e com que nível de remuneração. Como o trabalho é tão fundamental para as oportunidades e os rumos da vida das pessoas, é essencial que as empresas ofereçam acesso equitativo a ele, garantindo que todas as pessoas possam obter empregos gratificantes, prosperar e avançar em suas carreiras e receber remuneração igual para o trabalho de igual valor.

77 centavos

A quantia que as mulheres recebem para cada dólar ganho pelos homens⁶⁶

73 centavos

A quantia que estadunidenses negros recebem para cada dólar ganho por seus pares brancos⁶⁷

2x

A proporção que evidencia a maior empregabilidade de pessoas sem deficiência em comparação com pessoas com deficiência⁶⁸

“As empresas têm a responsabilidade de promover e aprimorar os resultados sociais por meio da diversidade, equidade e inclusão (DEI) na sociedade como um todo. Isso significa trabalhar para promover a equidade para populações historicamente desprivilegiadas e remover barreiras sistêmicas à dignidade e à prosperidade. As empresas precisarão refletir cada vez mais sobre DEI e os desdobramentos sociais mais amplos para além da própria força de trabalho, levando em conta como estabelecem suas marcas e públicos-alvo de vendas, fornecedores e comunidades locais onde operam.”

Julie Coffman, Chief Diversity Officer, Bain & Company

Catalisação de ações empresariais

Criar um ambiente de trabalho diverso, equitativo e inclusivo, bem como toda uma cadeia de valor, significa estabelecer um ambiente onde todas as pessoas tenham autonomia para participar, prosperar e alcançar seu pleno potencial.

Muitas empresas já estão caminhando nessa direção: um levantamento recente da Korn Ferry constatou que 83% das principais 4.500 empresas do mundo já aceleraram seus esforços de diversidade, equidade e inclusão nos últimos dois anos⁶⁹. Entretanto, ainda há terreno a cobrir no sentido de consolidar as melhores práticas. Fora isso, certas formas de diversidade tendem a ser mais abordadas que outras. Por exemplo, um estudo da World Benchmarking Alliance com 1.000 empresas líderes globais identificou que, embora 59% informem sobre a composição de gênero de sua mão de obra, somente 17% divulgam dados de composição étnica ou racial e apenas 6% se pronunciam sobre outras dimensões da diversidade, como deficiência ou orientação sexual⁷⁰.

Muitas empresas enfrentam agora o desafio de implementar políticas emergentes de diversidade, equidade e inclusão com o rigor estratégico e operacional e os recursos necessários para gerar resultados. Embora zelar pela multiplicidade das diversidades possa exigir abordagens diferentes, em termos gerais, as principais ações empresariais para criar um ambiente de trabalho e uma cadeia de valor diversos, equitativos e inclusivos devem:

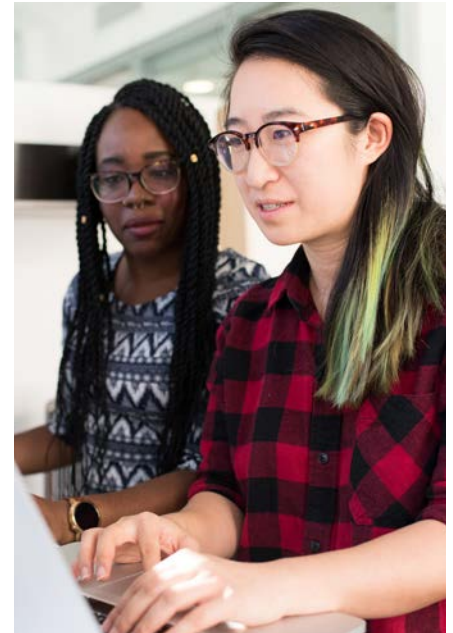
1 **Garantir representação diversa, resultados equitativos e um ambiente inclusivo em todos os níveis da organização**

Isso requer uma abordagem proativa, que abrange três prioridades fundamentais:

- **Criar uma jornada de talentos equitativa.** As empresas devem adotar uma abordagem proativa para contratação, atribuição de trabalho, avaliação de desempenho e promoção, com foco na remoção de barreiras e preconceitos e em oferecer apoio adicional aos membros de grupos sub-representados. Na contratação, por exemplo, isso pode significar buscar diferentes grupos de talentos e adotar abordagens de contratação que priorizem as habilidades. Quanto a promoções, talvez seja necessário articular planos de carreira, adotar uma atitude de transparência quanto às habilidades e competências necessárias para avançar, além de treinar gestores para que desenvolvam

suas equipes de forma equitativa e introduzir programas de *coaching*, mentoria e apadrinhamento.

- **Garantir equidade nos salários e benefícios.** As empresas podem se comprometer com a causa da equidade salarial e de bônus para cargos iguais, além de oferecer benefícios que atendam às necessidades de diversos grupos, de acordo com a legislação vigente em cada local. Para tal, é necessário estabelecer bases salariais padronizadas para todos os cargos, auditar os pagamentos e o uso de benefícios, bem como resolver quaisquer disparidades. Outra estratégia é adotar programas de certificação que atestem a igualdade entre os salários pagos na empresa.
- **Promover uma cultura inclusiva em toda a organização.** Isso significa criar um ambiente de pertencimento, apoio, confiança e respeito, onde as pessoas se sintam valorizadas e capazes de contribuir. Programas de *coaching*,



mentoria e apadrinhamento podem ajudar nesse sentido, assim como esforços para promover conexões (por meio de grupos de afinidade e programas de aliança, por exemplo) e garantir acesso a mecanismos de reclamação seguros e eficazes.

“A incompreensão manteve as deficiências às margens do movimento de diversidade e inclusão. Só conseguiremos reescrever a narrativa cultural colocando funcionários e clientes com deficiência no centro das estratégias empresariais.”

Joanna Pritchard, CEO, The Valuable 500

AÇÃO 3: ABRIR ESPAÇO PARA MAIS DIVERSIDADE, EQUIDADE E INCLUSÃO NO AMBIENTE DE TRABALHO E NA CADEIA DE VALOR

2 Incorporar diversidade, equidade e inclusão na cadeia de suprimentos

As relações comerciais e os gastos com aquisições das empresas são importantes fontes de alavancagem que podem ser utilizadas para ajudar a nivelar o campo competitivo fora das próprias empresas. Diversificar a cadeia de suprimentos significa incentivar e apoiar fornecedores a se envolverem em seus próprios esforços de diversidade, equidade e inclusão por meio de diversos programas de incentivo. Isso também significa lançar mão de esforços direcionados para fazer aquisições com fornecedores de propriedade ou gerenciados por membros de grupos sub-representados. Outra via é investir em programas criados sob medida para integrar grupos vulneráveis de forma mais ampla nas cadeias globais de valor.

3 Apoiar a diversidade, a equidade e a inclusão no mercado e nas comunidades

As empresas têm a responsabilidade de refletir cuidadosamente sobre como sua oferta de serviços e produtos (e a forma como os anunciam e entregam para os clientes) pode estar perpetuando estereótipos prejudiciais e aprofundando ainda mais a desigualdade. Ao mesmo tempo, as empresas também têm o poder de criar oportunidades para promover a inclusão com marcas, produtos, campanhas de marketing e experiências que oferecem para os clientes. Diversificar o mix de canais de marketing; elaborar e criar um **branding** e materiais de marketing acessíveis e inclusivos; dar destaque às vozes diversas de clientes e funcionários para garantir um design de produto inclusivo: todas essas iniciativas são importantes para respaldar os esforços em prol da diversidade, da equidade e da inclusão.

Além disso, as empresas podem ser ativas em suas comunidades locais para defender a equidade no ecossistema mais amplo em que operam, investindo e priorizando serviços e comodidades locais que promovam a diversidade, a equidade e a inclusão.

Definições

Diversidade diz respeito às dimensões que diferenciam ou assemelham as pessoas, incluindo, entre outros, fatores como sexo, raça, etnia, religião, identidade de gênero, orientação sexual, capacidades, aptidões, traços de personalidade, idade, origem socioeconômica e outras características que moldam nossas identidades. A diversidade não é um espectro ou uma medida: ela é criada quando pessoas diferentes entre si se reúnem.

Equidade é quando todas as pessoas recebem o que precisam para ter acesso a oportunidades e uma chance justa de sucesso. Ela abarca estruturas, sistemas, processos e iniciativas designadas a promover o tratamento justo para todas as pessoas, reconhecendo que nem todas têm o mesmo ponto de partida.

Inclusão é uma gama de comportamentos e práticas ativas e intencionais para lidar com as desigualdades e criar uma sensação de pertencimento a uma organização; de ser tratado com dignidade como indivíduo e incentivado a participar plenamente e a expressar sua individualidade no trabalho todos os dias.

Fontes úteis:

[Inclusive Language Guide](#)

Oxfam (2023)

[The Women's Empowerment Principles Gender Gap Analysis Tool](#)

Pacto Global ONU (2022)

[LGBTIQ+ Standards Gap Analysis Tool](#)

Pacto Global ONU (2022)

[What is DEI?](#)

Rights CoLab (2022)

[Inclusive Sourcing Methodology](#)

Business for Inclusive Growth (2022)

[Operational Recommendations for Ethnic Diversity & Inclusion](#)

Business for Inclusive Growth (2022)

[Diversity, Equity & Inclusion in the Workplace](#)

WBCSD (2022)

[The Fabric of Belonging](#)

Bain & Company (2022)

[LGBT+ Workplace Monitor](#)

Workplace Pride (2022)

[CEO Blueprint for Racial Equity](#)

JUST Capital, FSG & PolicyLink (2021)

[Gender Balance and Inclusive Cultures: A Guide for CEOs](#)

The B Team (2020)

[Padrões de conduta para empresas: enfrentando a discriminação contra lésbicas, gays, bissexuais, travestis, pessoas trans e intersexo](#)

Escritório de Direitos Humanos da ONU (2017)

O argumento comercial

Ambientes de trabalho e cadeias de valor diversos, equitativos e inclusivos oferecem vantagens competitivas relevantes por vários motivos:

Melhor desempenho

Diversos estudos demonstram que as organizações com práticas de diversidade, equidade e inclusão consolidadas em sua cultura e propósito têm um desempenho superior ao de seus pares. Por exemplo: equipes diversas, gerenciadas de forma inclusiva, são melhores em resolver desafios complexos e tomar decisões mais apropriadas em 87% dos casos⁷¹. Movidas por uma maior variedade nas perspectivas, as empresas inclusivas e diversas são mais criativas e inovadoras: estudos constatam que elas registram um crescimento de 19% nas receitas oriundas de inovação⁷² e têm 1,7 vez mais chances de conquistar novos mercados⁷³. Segundo a OIT, as empresas que acompanham o impacto da diversidade de gênero, principalmente em cargos de gestão, relatam aumentos de 5 a 20% nos lucros⁷⁴.

Conexão com clientes

Além disso, as marcas que contam com estratégias de marketing diversas, inclusivas e munidas de consciência social conseguem criar relacionamentos mais duradouros com os clientes. Por exemplo: estudos realizados pela Microsoft demonstram que cerca de 70% dos clientes *millennials* e da geração Z nos EUA confiam mais em marcas que representam a diversidade em sua publicidade⁷⁵.

Atração e retenção de talentos

Em um momento em que muitas organizações enfrentam escassez de mão de obra sem precedentes, níveis recordes de demissões, lacunas de habilidades cada vez maiores e uma guerra cada vez mais competitiva por

talentos, a diversidade, a equidade e a inclusão podem fortalecer de forma significativa a proposta de valor ao funcionário. Mais de 86% das pessoas que estão buscando emprego em diversos países afirmam que querem trabalhar para empresas que valorizam a diversidade e a inclusão⁷⁶. Da mesma forma, a falta de ações nesse sentido pode minar a confiança e a lealdade dos funcionários.

Acesso ao capital

Indicadores de diversidade, equidade e inclusão estão ganhando cada vez mais força na comunidade de investidores como componentes essenciais da divulgação e das classificações no campo socioambiental e de governança (ESG, Environmental, Social and Governance).

Permanecer na vanguarda regulatória

Por fim, várias jurisdições estão promulgando novas leis que regem a divulgação e o desempenho corporativo em questões de diversidade e inclusão. Por exemplo, Noruega, Espanha, França e Islândia já têm leis que exigem que ao menos 40% da diretoria seja composta por mulheres em empresas de capital aberto⁷⁷.

“Se você não pode ser quem você é no trabalho, isso é ruim para você, para o seu empregador e até para a economia devido à queda na sua produtividade. Como a homossexualidade ainda é criminalizada em 70 países, todas as empresas têm a oportunidade de impactar positivamente a vida de seus funcionários e/ou das pessoas das comunidades às quais eles estão ligados.”

Bianca Nijhof, Copresidente, Workplace Pride

86%

das pessoas em busca de emprego querem trabalhar para empresas que valorizam a diversidade, a equidade e a inclusão

5–20%

aumento do lucro entre as empresas que acompanham o impacto da diversidade de gênero em cargos de gestão

87%

do tempo, equipes diversas, gerenciadas de forma inclusiva, tomam decisões melhores

Empresas com equipes de gestão diversas têm

1,7x

mais chances de conquistar novos mercados.



Ação empresarial na prática

Arcadis

Promoção da diversidade, igualdade, inclusão e pertencimento

A Arcadis criou cinco fóruns de funcionários apadrinhados por líderes globais para representar as necessidades e as experiências vividas pelo pessoal da empresa: Acesso e Neurodiversidade, Representação Etária, Etnia e Herança, Gênero e ORGULHO. A empresa também se compromete com as metas de diversidade no recrutamento, incluindo a liderança sênior, com foco em gênero, nacionalidade/proveniência geográfica e experiência. A Arcadis também estabeleceu vários programas exclusivos, como o "Woman of Color", que visa compreender o impacto interseccional que o gênero e a etnia exercem sobre as experiências profissionais e a progressão na carreira, assim como cocriar soluções para o acesso equitativo a oportunidades.



Bain & Company

Investimento para promover transformações contínuas e significativas fora da empresa

A Bain & Company engaja comunidades na promoção de resultados positivos de ESG, abrangendo as áreas de DEI, equidade racial e justiça social. Em 2020, para reforçar o compromisso de investir US\$ 1 bilhão ao longo de uma década para gerar projetos sem fins lucrativos com impactos sociais nas áreas de educação, meio ambiente e desenvolvimento socioeconômico, a empresa dedicou mais US\$ 100 milhões apenas para trabalhar a pauta da equidade racial. Um exemplo importante desse compromisso é o apoio que a Bain oferece à OneTen, uma coalizão sem fins lucrativos dedicada a sanar a lacuna racial das riquezas.

A missão da OneTen é contratar e/ou promover um milhão de jovens negros estadunidenses sem formação acadêmica em empregos com salários capazes de sustentar uma família. Isso é alcançado por meio de um ecossistema de empregadores comprometidos e parceiros para recrutamento de talentos. A OneTen também trabalha com os empregadores para garantir o sucesso e a retenção a longo prazo dos seus jovens talentos negros que tenham sido contratados e/ou promovidos. Além de ser membro fundador da OneTen, a Bain tem apoiado a coalizão com serviços contínuos de consultoria gratuitos.



Enel

Deficiências como fonte de inspiração para a inovação

As pessoas com deficiências desempenham um papel de liderança nas inovações da Enel. Além do compromisso em gerar um ambiente de trabalho inclusivo para aproximadamente 2.200 pessoas com deficiência que trabalham no Grupo Enel, por meio do seu modelo *Valuability*®, a empresa voltou o olhar para as deficiências como fonte de inspiração para a inovação. A Enel está sempre buscando *insights* de seu Comitê de Inclusão para Deficiências, composto por colegas com deficiências e cuidadores. Assim, a empresa tem conseguido identificar oportunidades para preencher lacunas no mercado gerando valor socioeconômico substancial. Um exemplo recente é o projeto Enel X Way's *JuiceAbility*®, que combina um cabo inteligente exclusivo (para recarga de cadeiras de rodas elétricas em estações de recarga de veículos elétricos) com um aplicativo que compartilha uma rede de mais de 11.000 estações de recarga, criando, assim, um sistema inteligente de recarga de bateria para usuários de cadeiras de rodas elétricas na Itália.



SAP

Criação de um ambiente de trabalho e de uma cadeia de valor diversos, equitativos e inclusivos

A SAP tem o compromisso de fomentar ambientes de trabalho nos quais todas as pessoas tenham autonomia para participar, prosperar e alcançar seu pleno potencial, não apenas como empregador, mas também por meio das soluções que desenvolve e oferece. A iniciativa SAP SuccessFactors Human Experience Management Suite traz recursos que ajudam organizações mundo afora a mitigar preconceitos nas decisões relacionadas à mão de obra e a promover uma cultura mais diversa e inclusiva. As soluções SAP SuccessFactors oferecem suporte a toda a gama de processos decisórios de recrutamento, incluindo decisões sobre quem contratar, como gerenciar e quem desenvolver, recompensar

e promover, usando tecnologias robustas e inteligentes e análises avançadas para permitir que as organizações detectem e reduzam o viés justamente onde ele ocorre: no momento da tomada de decisão. Entre os recursos dessa ferramenta, há o assistente de redação e conselheiro de *coaching*, que auxilia líderes a fornecer *feedback* direcionado e significativo que seja equitativo e acionável, independentemente das características demográficas do funcionário. Há também alertas enviados aos gerentes de pessoal antes de uma decisão ser tomada, notificando possíveis preconceitos relacionados a desempenho, remuneração ou promoção.



AÇÃO 3: ABRIR ESPAÇO PARA MAIS DIVERSIDADE, EQUIDADE E INCLUSÃO NO AMBIENTE DE TRABALHO E NA CADEIA DE VALOR

ITC

Facilitação do crescimento equitativo e capacitação de comunidades rurais

Os negócios e as cadeias de valor da ITC sustentam mais de seis milhões de meios de subsistência. Para promover a inclusão e a prosperidade em toda a cadeia de valor, a empresa se envolve em uma série de programas de investimento social de base voltados para agricultores marginais e pequenos produtores, mulheres e pessoas de origens socioeconômicas desafiadoras. As intervenções que a empresa realiza voltadas para as mulheres envolvem iniciativas em áreas como empoderamento econômico, agroempreendedorismo, saúde materna e infantil, inclusão financeira e capacitação. Tais iniciativas já alcançaram mais de cinco milhões de mulheres.



ManpowerGroup

Apoio à inclusão LGBTQIAPN+

O ManpowerGroup tem o compromisso de ajudar seus clientes a criar culturas no ambiente de trabalho que sejam inclusivas para pessoas LGBTQIAPN+. Em 2021, a empresa lançou o *Words at Work*, um guia de pronomes para conduzir a conversa com seus clientes e empregadores em todo o mundo sobre o uso de linguagem e comportamentos inclusivos no trabalho. A empresa também fechou parceria com o PridePass, um site de empregos em Singapura que facilita a busca por trabalho para membros da comunidade LGBTQIAPN+.



Masisa

Integração da igualdade de gênero

Em 2020, a Masisa introduziu sua Política Corporativa de Diversidade, Inclusão e Equidade de Gênero em toda a empresa. A política adere aos Princípios de Empoderamento das Mulheres (WEPS) desenvolvidos pela ONU Mulheres. Para implementá-la, a empresa criou um comitê de diversidade e definiu um plano de ação com o objetivo de promover a transformação cultural centrada na equidade de gênero. Esse plano de ação foi lançado em toda a Masisa junto de um programa de capacitação aprofundado sobre diversidade, inclusão e equidade de gênero, que cobre todas as operações em diferentes módulos e também vale para a liderança da empresa.



PETRONAS

Compromisso e prestação de contas na área de DEI

A PETRONAS criou um Conselho de Diversidade e Inclusão presidido pela vice-presidência executiva de Upstream que traz a bordo membros de diferentes áreas da empresa. O conselho se reúne várias vezes ao ano e analisa os esforços da empresa em uma série de áreas-chave de desempenho da DEI. Em 2022, a PETRONAS também incorporou a proposta de DEI como parte de um plano de incentivo a longo prazo para sua alta administração.



AÇÃO 3: ABRIR ESPAÇO PARA MAIS DIVERSIDADE, EQUIDADE E INCLUSÃO NO AMBIENTE DE TRABALHO E NA CADEIA DE VALOR

PwC

Remoção de barreiras às oportunidades e transparência sobre o progresso

No relatório anual de 2021, a PwC UK publicou pela primeira vez sua disparidade salarial associada à origem socioeconômica e à deficiência, um adendo às divulgações anteriores sobre sua disparidade salarial de etnia e de gênero. A PwC também lançou o *Higher Apprenticeship Program*, um programa de aprendizes inovador. Os participantes, já formados na escola, passam por uma capacitação para obter um diploma na área corporativa enquanto trabalham como contadores e consultores de gerenciamento de riscos na própria PwC. Essa iniciativa oferece oportunidades que antes só estavam disponíveis para estagiários universitários.



Solvay S.A.

Definição de metas ambiciosas de DEI

Em 2021, a Solvay lançou o *One Dignity*, um ambicioso programa que coloca a DEI no cerne da estratégia da empresa. O programa estabeleceu nove áreas de ação concretas de DEI a serem alcançadas até 2025, incluindo paridade de gênero, igualdade para pessoas com deficiência, equidade salarial e de oportunidades na carreira, recrutamento justo e uma experiência inclusiva para os funcionários. Para definir uma direção clara para esse programa, a Solvay estabeleceu uma estrutura de governança bem definida, incluindo uma força-tarefa dedicada à DEI.



Unilever

Criação de uma cadeia de suprimentos mais diversa

A Unilever se comprometeu a gastar dois bilhões de euros por ano, até 2025, com empresas diversas mundo afora. A Unilever define uma empresa diversa como aquela que tem 51% ou mais de propriedade, gerenciamento e controle nas mãos de membros de grupos diversos, incluindo mulheres, grupos étnico-raciais sub-representados, pessoas com deficiências e LGBTQIAPN+. A empresa também está estendendo o apoio a PMEs diversas com um programa de desenvolvimento abrangente para fornecedores, com acesso à capacitação, financiamento e oportunidades de *networking*. No Quênia, por exemplo, a Unilever fechou parceria com a IFC pelo programa *Sourcing2Equal* para preparar mulheres empreendedoras para o mundo empresarial. Além disso, a Unilever solicita a seus fornecedores que sejam parceiros na promoção de mudanças positivas, incentivando-os a pensar sobre as origens de seus produtos e serviços para ajudá-los a diversificar suas cadeias de suprimentos.





AÇÃO 4

PREPARAR AS PESSOAS PARA O FUTURO DO TRABALHO

Formar mão de obra qualificada e capacitada para se beneficiar dos desenvolvimentos que estão transformando o universo profissional

Por que a ação empresarial é necessária

O trabalho desempenha um papel fundamental nos níveis de renda, riqueza e bem-estar que as pessoas conseguem alcançar. E hoje, o mundo do trabalho está enfrentando uma série de disrupções complexas que transformarão os tipos de empregos disponíveis e também onde eles serão oferecidos.

Talvez as mais significativas dessas disrupções sejam a rápida inovação tecnológica e a transição para uma economia de carbono neutro, que vão criar e acabar com empregos em um ritmo sem precedentes ao longo da próxima década. O Fórum Econômico Mundial estima que, até 2025, 85 milhões de empregos podem ser transformados por uma transição na divisão do trabalho entre seres humanos e máquinas, ao passo que 97 milhões de novas funções podem surgir⁷⁸. Ao mesmo tempo, a previsão é de que a transição para uma economia de carbono neutro eliminará 185 milhões de empregos e criará outros 200 milhões⁷⁹.

Embora se espere que essas disrupções criem mais empregos do que eliminem, e que tais novas funções tenham o potencial de serem mais limpas, seguras e satisfatórias, é improvável que esses novos empregos surjam organicamente nas mesmas áreas geográficas, nos mesmos setores ou no mesmo período daqueles que forem sendo eliminados. As novas oportunidades também exigirão conjuntos de habilidades novas e, não raro, totalmente diferentes.

Para mitigar o risco de exacerbar a desigualdade (por causa da revolução tecnológica, da transição para uma economia de carbono neutro e de outras mudanças essenciais no mundo do trabalho) e para capturar a oportunidade

que essas transformações representam (oferta de padrões e perspectivas de vida melhores para milhões de trabalhadores no mundo), é preciso acionar esforços estratégicos, proativos e coletivos, visando preparar as pessoas e capacitá-las com as habilidades necessárias para que estejam qualificadas para os empregos que estiverem disponíveis nos locais onde vivem. Isto vale especialmente para regiões como a África: espera-se que o continente origine cerca de um terço de todos os novos entrantes na força de trabalho até 2050⁸⁰.

Além de recapacitar os trabalhadores ativos, há uma necessidade urgente de abordar a crescente incompatibilidade de habilidades entre as populações jovens em todo o mundo. Cerca de 22,5% das pessoas jovens no planeta não estão engajadas em nenhum tipo de atividade envolvendo educação, emprego ou capacitação⁸¹. Se a tendência atual perdurar, estima-se que bem mais da metade dos 880 milhões de crianças em países de baixa e média renda não estarão no caminho certo para adquirir as habilidades mais básicas de que precisam para ter sucesso no universo profissional⁸².

Ao mesmo tempo, o aumento contínuo da *gig economy* e a ascensão do trabalho remoto (alavancado pela pandemia de covid-19), também estão mudando a forma como as pessoas trabalham, bem como os tipos de empregos que estão surgindo. À medida que essas práticas continuam a se popularizar, elas têm o potencial de interagir tanto de forma positiva quanto negativa com os esforços para combater a desigualdade e precisarão ser gerenciadas com cuidado.

185 milhões

de funções devem se extinguir devido à transição para a economia de carbono neutro até 2050, ao passo que. .

200 milhões

de empregos serão criados

3 em cada 4

trabalhadores acreditam que não têm as habilidades digitais exigidas pelas empresas nas quais trabalham⁸³

50%

dos jovens acreditam que não têm as habilidades necessárias para um emprego adequado⁸⁴

As empresas têm um enorme papel a desempenhar para garantir que a mão de obra atual e futura esteja qualificada e capacitada para prosperar no mundo do trabalho em constante evolução. As empresas moldam a forma como as habilidades de seus funcionários se desenvolvem com o tempo. Elas também detêm perspectivas únicas sobre as habilidades que os trabalhadores do futuro precisarão dominar para prosperar. Adotar uma postura positiva e proativa para preparar as pessoas para o futuro do trabalho é um ingrediente fundamental numa proposta de ação empresarial para combater a desigualdade.

“Investimos na educação de jovens de toda a sociedade para que alcancem seu potencial como futuros líderes progressistas da Malásia e dos países em que operamos. Reforçamos habilidades, promovemos inovação e métodos de trabalho ágeis a fim de garantir que a nossa força de trabalho esteja equipada para oferecer estratégias de negócios no contexto do novo cenário energético.”

Farehana Hanapiah, Vice-Presidente Sênior, Gestão de Recursos Humanos do Grupo, PETRONAS

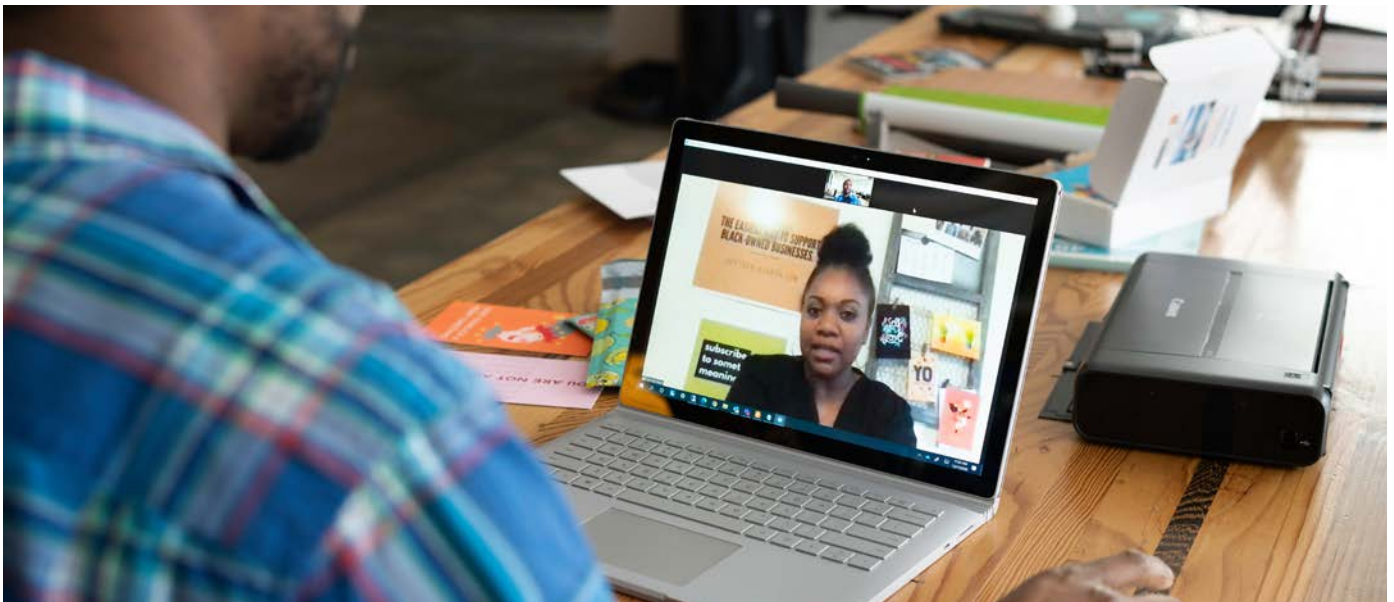
Catalisação de ações empresariais

Preparar pessoas para o futuro do trabalho significa formar uma mão de obra qualificada e capacitada para se beneficiar dos desenvolvimentos que estão transformando o universo profissional, incluindo a evolução tecnológica e a transição para uma economia de carbono neutro.

No mundo de hoje, os requisitos de habilidades estão em constante evolução e as competências têm um ciclo de vida cada vez mais curto. Como resultado, várias empresas vêm lutando para acompanhar as crescentes e significativas lacunas de habilidades, muitas vezes optando por contratar novos funcionários em vez de investir na capacitação daqueles que já têm. Enquanto isso, as empresas que estão investindo em programas de capacitação podem, muitas vezes, concentrar o investimento de forma desproporcional em funcionários mais qualificados, priorizando programas de futuros líderes criados para preparar gerentes jovens para subir na hierarquia corporativa⁸⁵ Por exemplo, embora 60% da população dos EUA com mais de 25 anos tenha experiência universitária ou um diploma, esse grupo recebe 83% de auxílio educacional pago pelo empregador e treinamento no local de trabalho⁸⁶.

"Sabemos que as tendências atuais estão exacerbando a divisão entre trabalhadores do conhecimento, trabalhadores qualificados e trabalhadores não qualificados. Se não agirmos agora, veremos uma fragmentação de oportunidades e de geração de riqueza entre os trabalhadores condicionada por gênero, raça, escolaridade, conjunto de habilidades e até por modo remoto *versus* modo presencial de trabalho. Isso não é bom para os negócios nem para a sociedade."

Jonas Prising, Presidente e CEO, ManpowerGroup



"Os jovens são fundamentais para o futuro do trabalho. Para garantir uma mão de obra inclusiva e qualificada no futuro, as empresas devem desenvolver estratégias intencionais e inovadoras para preparar os jovens para os empregos que hão de surgir. Quando isso acontecer, todo mundo se beneficiará: empresas, comunidades, famílias e economias inteiras."

Carlos Sanvee, Secretary General, World Alliance of YMCAs

AÇÃO 4: PREPARAR AS PESSOAS PARA O FUTURO DO TRABALHO

As ações empresariais para preparar as pessoas para o futuro do trabalho devem:

1 Desenvolver as habilidades que os trabalhadores precisam para permanecerem competitivos no mercado de trabalho e alcançarem metas de carreira

Isso envolve antecipar de forma proativa o impacto das tendências emergentes sobre os empregos e aptidões. Também é importante seguir avaliando a mão de obra para identificar novas lacunas de habilidades. É preciso ainda escalar abordagens de aprendizagem contínua que aprimorem as habilidades dos trabalhadores (*upskilling*), permitindo que progredam em suas carreiras, ao mesmo tempo em que reciclem suas habilidades (*reskilling*), preparando-os para novas funções fora de suas carreiras atuais. Por fim, o esforço de *outskilling* é necessário para ajudar trabalhadores desligados a fazer a transição para novos empregos fora da empresa. Para reduzir o risco de que as transformações no universo do trabalho exacerbem a desigualdade, as empresas precisam concentrar seus esforços nos trabalhadores que estão sob maior risco de desligamento. Também é fundamental estabelecer mecanismos de escuta que permitam à empresa ouvir e refletir sobre as necessidades e preocupações dos trabalhadores. Os programas de *upskilling* devem ser reconhecidos como uma chance para romper as barreiras de acesso a oportunidades e para aprimorar os esforços em torno da diversidade, da equidade e da inclusão.

2 Moldar as habilidades da mão de obra do futuro

Para isso, é preciso transmitir de forma proativa sinais claros de demanda pelas habilidades que as empresas precisam agora e esperam precisar no futuro, de forma direta tanto para os jovens quanto para uma série de *stakeholders* em todo o sistema educacional. É fundamental que a iniciativa privada, os governos, o sistema educacional e os próprios representantes da juventude atuem em estreita colaboração para alinhar a demanda e a oferta de habilidades. As empresas também podem investir em iniciativas que ajudem a aprimorar as habilidades de trabalhadores jovens, inclusive por meio de experiências de aprendizagem ligadas à carreira, como estágios e programas multigeracionais de intercâmbio de habilidades.

3 Implantar modelos de trabalho flexíveis de forma responsável para atender às necessidades dos trabalhadores

Se implantados de forma responsável, trabalho remoto, trabalho híbrido, *job sharing* e outros modelos de trabalho flexíveis podem ser ferramentas úteis para combater a desigualdade e ajudar a desenvolver a mão de obra de acordo com as necessidades dos trabalhadores. O trabalho remoto, por exemplo, pode ajudar a mitigar os efeitos do deslocamento e reduzir o impacto das desigualdades geográficas no acesso ao mercado de trabalho, abrindo uma gama maior de oportunidades de emprego para trabalhadores que não podem se mudar e ou se deslocar regularmente. De forma semelhante, o *job sharing* pode ampliar o acesso a tradicionais empregos em tempo integral para quem precisa conciliar o trabalho com outras responsabilidades pessoais. Entretanto, esses modelos de trabalho flexíveis também trazem questões de equidade a se levar em conta. É preciso implementar políticas explícitas para garantir que todo trabalho seja decente e que os gerentes de linha sejam treinados para garantir que os benefícios sejam alocados de modo equitativo entre os trabalhadores presenciais e seus pares em modelo remoto.

Fontes úteis:

[The Good Work Framework](#)
Fórum Econômico Mundial (2022)

[The Working Future: More Human, Not Less](#)
Bain & Company (2022)

[Skills Strategies for a Sustainable World of Work: A Guide for Chief Human Resources Officers](#)
WBCSD & GAN (2021)

[Empowering the Workforce of Tomorrow: The Role of Business in Tackling the Skills Mismatch Among Youth](#)

WBCSD & Unicef (2021)

[Upskilling for Shared Prosperity](#)
Fórum Econômico Mundial & PwC (2021)

[Just Energy Transition Framework](#)
Council for Inclusive Capitalism (2021)

[Just Transition: A Business Guide](#)
The B Team (2018)

[Guidelines for a Just Transition](#)
Organização Internacional do Trabalho (2015)

O argumento comercial

Preparar as pessoas para prosperar no futuro do trabalho traz uma série de benefícios para as empresas:

Acesso a talentos e desempenho aprimorado

O principal desses benefícios é garantir acesso aos talentos de que as empresas precisam para assegurar a continuidade, a resiliência e o crescimento dos negócios. A estratégia de adquirir habilidades em vez de desenvolvê-las não será sustentável, visto que há tendências em andamento (a mudança tecnológica e a transição para uma economia de carbono neutro, por exemplo) que ampliam as lacunas de habilidades existentes. Até 2025, metade de todos os funcionários precisará desenvolver novas habilidades para permanecer empregáveis⁸⁷. Uma análise recente da Korn Ferry sugere que as lacunas de habilidades podem deixar mais de 85 milhões de empregos vagos até 2030⁸⁸.

A dificuldade de encontrar trabalhadores qualificados para realizar funções necessárias tem repercussões importantes para o dinamismo, a inovação, a competitividade global, o crescimento e até mesmo a sobrevivência das empresas. Essa dificuldade também força as empresas a recorrerem a soluções de curto prazo que elevam os custos e proporcionam benefícios de longo prazo significativamente menores. Por exemplo, estudos demonstram que capacitar um funcionário custa em média US\$ 1.300⁸⁹, enquanto o custo de contratação de um substituto é de cerca de US\$ 4.425⁹⁰. A única solução viável é que as empresas desempenhem um papel ainda maior na formação e no desenvolvimento da mão de obra, deixando de ser

“capturadoras de talentos” para se tornarem “criadoras de talentos”⁹¹. Há um ciclo virtuoso entre o investimento em pessoas e a produtividade: o primeiro eleva a segunda. Por sua vez, uma maior produtividade permite que as empresas reinvestam em seus funcionários⁹². Um levantamento de 2020 identificou que 93% dos CEOs que introduziram programas de *upskilling* afirmaram que tais programas de fato aumentaram a produtividade.

Retenção de talentos

Além de garantir o acesso aos talentos, investir em capacitação pode ajudar a empresa a motivar, engajar e reter esses talentos⁹³. Isso reduz os custos (o custo de substituição de um funcionário costuma ser estimado em 33% do salário base⁹⁴) e protege o conhecimento e a cultura específicos da empresa. Os programas de desenvolvimento de habilidades também podem ajudar uma empresa a atrair novos funcionários. Estudos demonstram que 70% dos funcionários estariam dispostos a deixar seus empregos atuais para trabalhar em uma organização conhecida por investir no desenvolvimento e no aprendizado dos funcionários⁹⁵.

Promoção do crescimento econômico e de um ambiente operacional próspero

De forma mais ampla, investir nas pessoas ajuda a criar um ambiente operacional mais próspero para empresas do mundo inteiro. O Fórum Econômico Mundial estima que investimentos de larga escala em *upskilling* têm o potencial de alavancar o PIB global em US\$ 6,5 trilhões até 2030⁹⁶.

US\$ 6,5 trilhões

é o aumento estimado do PIB global como resultado de um *upskilling* em larga escala

50%

de todos os funcionários precisarão de novas habilidades para permanecer empregáveis até 2025

70%

dos funcionários considerariam deixar seus empregos para trabalhar em organizações que investem no desenvolvimento de habilidades

“As empresas podem protagonizar a concepção do futuro do trabalho ao antecipar proativamente o impacto das tendências emergentes sobre os empregos e as habilidades em todas as cadeias de valor; e criar uma pauta sólida de competências que se concentre no desenvolvimento da mão de obra atual, sem deixar de nutrir o *pipeline* de talentos externos. Isso é tanto uma responsabilidade quanto uma oportunidade de negócios.”

Lars-Erik Fridolfsson, Sustainability Transformation Manager, Inter IKEA Group



Ação empresarial na prática

Amazon

Capacitação em escala

Em 2019, a Amazon anunciou um plano para investir US\$ 700 milhões e retrainar um terço de sua mão de obra nos EUA. A empresa tem como meta qualificar mais de 100.000 trabalhadores até 2025. Para isso, ela desenvolveu diversos programas de treinamento para ajudar os trabalhadores a desenvolver as habilidades técnicas necessárias segundo as necessidades do universo empregatício atual e futuro. Além disso, em linha com seu compromisso de criar uma força de trabalho resiliente, a Amazon tenta romper silos internos e promover a mobilidade dentro da própria empresa para preencher cargos indispensáveis, oferecendo treinamentos, programas educativos custeados e incentivos econômicos.



Dentsu

Remoção de barreiras e capacitação de jovens carentes

A Dentsu, multinacional em mídias e comunicações digitais, está diversificando sua *pipeline* de talentos ao compartilhar suas habilidades e recursos com a próxima geração por meio do *The Code*, seu principal programa global para escolas e desenvolvimento de início de carreira. O *The Code* abre as portas do setor para estudantes

de origens desfavorecidas, oferecendo oficinas imersivas, oportunidades de experiência profissional e estágios. A empresa tem o compromisso de oferecer colocação profissional e estágios para mais de 5.000 pessoas carentes, investindo em contratações nas próprias comunidades dessa população.



Enel

Capacitação para as gerações mais velhas

A Enel e a Università Telematica Internazionale Uninettuno lançaram o *Re-Generation*, um projeto de capacitação que oferece aos funcionários da empresa cursos de atualização profissional e oportunidades de qualificação acadêmica sobre inovação tecnológica e digitalização. A iniciativa é voltada principalmente aos funcionários da Enel com mais de 50 anos, que podem escolher entre 13 cursos online nos campos de economia digital, direito na sociedade digital e novas tecnologias.



KPMG

Parceria com o sistema educacional

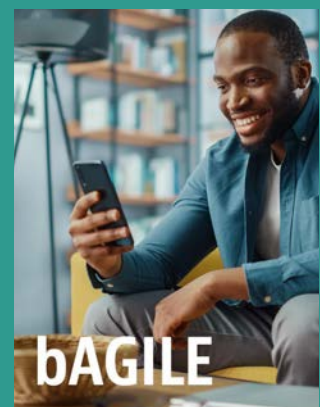
A KPMG oferece vários tipos de apoio à Coalizão Global de Educação da UNESCO, ajudando a organização a avançar suas operações e disseminar ainda mais sua missão. A empresa já apoiou a UNESCO em iniciativas como o monitoramento de financiamento educacional, avaliando até que ponto a educação foi priorizada nas respostas fiscais dos governos desde o surgimento da covid-19. A KPMG também integra a iniciativa *Global Skills Academy (GSA)* sob o guarda-chuva da Coalizão Global de Educação. Por meio dela, a empresa e a UNESCO forjaram uma colaboração inovadora que abrange a análise de oportunidades e competências necessárias no mercado de trabalho, bem como as abordagens de sucesso para lidar com a lacuna de habilidades e apoiar estudantes na transição para suas vidas profissionais.



Baker McKenzie

Implementação global do trabalho flexível

A Baker McKenzie reconhece cada um de seus funcionários como pessoas únicas, com vidas e prioridades para além do local de trabalho, e compreende que elas podem ser responsáveis, produtivas, comprometidas e apresentarem alto desempenho mesmo quando trabalham de formas ou em momentos diferentes. A *bAgile* é a iniciativa internacional de trabalho flexível da empresa projetada para educar, inspirar e facilitar uma abordagem holística e consistente sobre formas de trabalho alternativas, mais flexíveis e mais ágeis (para parceiros, associados, prestadores de serviços e de assistência jurídica), tanto para cargos locais quanto globais. O *bAgile* facilita diferentes tipos de arranjos de trabalho flexíveis, incluindo trabalho remoto, horários de trabalho alternativos e arranjos de licença atípicos.



Ação empresarial na prática

Mercedes-Benz Group

Adoção de modelos de trabalho flexíveis e seus benefícios

O Mercedes-Benz Group apoia os funcionários com uma ampla gama de opções flexíveis de trabalho que facilitam o equilíbrio entre a vida profissional e a vida pessoal da forma mais eficaz possível. Uma dessas opções é a promoção do *job sharing* para funcionários de todos os níveis que queiram dividir uma tarefa ou cargo trabalhando meio período, por meio de um modelo de trabalho conjunto. Cargos conjuntos oferecem benefícios aos funcionários, permitindo que eles dediquem mais tempo a projetos pessoais ou compromissos familiares, além de oferecer resultados comerciais sólidos, pois permitem que a empresa dedique a experiência de dois funcionários a uma tarefa ou função específica.



ManpowerGroup

Oferta de oportunidades para as pessoas alavancarem seu potencial de aprendizagem por meio do desenvolvimento de habilidades em demanda

O programa *MyPath* do ManpowerGroup oferece oportunidades personalizadas de *coaching* e *upskilling* para seus associados, visando auxiliá-los a avançarem de cargos de baixa qualificação para cargos de média qualificação. Ao criar planos de carreira claros e oferecer “agentes de talentos” dedicados a motivar e orientar os associados, o ManpowerGroup está desenvolvendo a empregabilidade e turbinando seu potencial de ganhos. Em especial, ajudar as pessoas a desenvolverem habilidades tecnológicas vem se mostrando uma das vias mais velozes para blindar a empregabilidade diante dos desafios do futuro. À medida que mais e mais organizações precisam de talentos para projetar, implementar e impulsionar a adoção de seus planos de tecnologia e transformação, a demanda

por talentos especializados em tecnologia está superando a oferta. A *Experis Academy*, iniciativa desenvolvida pelo ManpowerGroup, oferece treinamentos intensivos sobre tecnologia para negócios e orientação para pessoas sem diploma na área técnica. A proposta também conta com programas de capacitação personalizados para desenvolver funcionários já internos, de forma que possam ocupar cargos que estão em demanda. A ferramenta *Experis Career Accelerator*, que opera com inteligência artificial, ajuda as pessoas a entender suas habilidades e as orienta sobre quais caminhos de aprendizagem em TI seguir e indica quais funções são mais adequadas para elas.

PwC

Investimento em *upskilling* em toda a cadeia de valor

Em 2019, a PwC se comprometeu a investir US\$ 3 bilhões em iniciativas de *upskilling* para treinar o próprio pessoal da empresa nas habilidades digitais de que precisam para prosperar no futuro e, ao mesmo tempo, para desenvolver ofertas de serviços aos clientes da PwC, no intuito de apoiar seus esforços de *upskilling*. Além disso, a empresa lançou uma colaboração plurianual com o Unicef em apoio à Generation Unlimited (GenU), que reúne *stakeholders* dos setores público, privado e da sociedade civil. A parceria ajudará os jovens a construir um futuro produtivo com o desenvolvimento de habilidades que lhes serão necessárias para ter sucesso no futuro.



Reskilling 4 Employment

Colaboração para alavancar o desenvolvimento de habilidades em escala

Em maio de 2021, o programa *Reskilling 4 Employment* (R4E) foi oficialmente anunciado pela European Round Table for Industry (ERT). Trata-se de uma iniciativa concebida durante um longo período de pesquisa, entrevistas e consultas para identificar a melhor forma de atender às necessidades de reciclagem (*reskilling*) e capacitação (*upskilling*) profissionais na União Europeia. A meta desse programa pan-europeu é

ser um centro que incentive parcerias que ofereçam oportunidades de *reskilling* a trabalhadores desempregados e em risco de desligamento, para que possam encontrar emprego em novas ocupações que estejam em demanda. O objetivo do programa R4E é garantir que um milhão de pessoas passem por reciclagem profissional até 2025 e cinco milhões até 2030.

Philip Morris International

Promoção de uma cultura de aprendizagem contínua

Em 2020, a Phillip Morris International lançou o programa *Lifelong Learning* em suas operações para permitir que os funcionários expandissem seus horizontes de carreira e para prepará-los para o futuro, capacitando-os com as principais habilidades que serão exigidas pelo mercado de trabalho que vive em constante mudança. Os funcionários podem fazer cursos livres e universitários gratuitos independentemente do nível de senioridade, cargo, local e tempo de serviço. Com isso, eles alavancam suas carreiras e dedicam-se a áreas de especialização inovadoras. Os cursos são oferecidos online e podem ser acessados nos dispositivos pessoais ou da empresa, permitindo que cada pessoa conclua o programa no seu tempo. Em 2022, o *Lifelong Learning* alcançou o marco de 3.500 alunos ativos que obtiveram 1.350 certificados e registraram um total de 42.100 horas de treinamento.



SAP

Solução da lacuna de habilidades digitais pelo desenvolvimento de habilidades para o futuro

A SAP acredita que investir na educação dos jovens é fundamental para uma economia e uma sociedade mais equitativas e inclusivas. Por isso, a empresa busca promover esse pilar por meio de uma parceria com o Unicef e a Generation Unlimited (GenU). Desde 2019, a SAP, o Unicef e a GenU vêm colaborando para desenvolver habilidades interpessoais (*soft skills*) e técnicas (*hard skills*) básicas para jovens em todo o mundo. Até o momento, a tríade já alcançou mais de 7,6 milhões de pessoas na Índia, Turquia e Vietnã. Essa colaboração agora oferecerá uma nova iniciativa que está em fase de teste na Nigéria, no Quênia, nas Filipinas e na África do Sul. A ideia é fornecer aos

jovens as habilidades e os conhecimentos necessários para prosperar nas economias digital e verde. O programa visa oferecer oportunidades de treinamento para mais de 500.000 jovens em seu primeiro ano de execução.

Além disso, a parceria apoia o *SAP Educate to Employ*, um programa que ensina *soft skills* e conhecimentos específicos em SAP para jovens, ajudando-os a serem bem-sucedidos profissionalmente. Esse programa oferece uma valiosa experiência no trabalho e um caminho para uma carreira de sucesso no ecossistema SAP.



AÇÃO 5

FORNECER TRABALHO SEGURO, ESTÁVEL E SUFICIENTE

Garantir que os termos e condições de trabalho protejam e melhorem a saúde e o bem-estar físico, mental, social e financeiro de todos os trabalhadores

Por que a ação empresarial é necessária

O trabalho estável e seguro é a base da mobilidade ascendente. Ele é fundamental para a saúde e o bem-estar físico, mental, social e financeiro, elementos indispensáveis para que as pessoas tenham um desempenho melhor, ganhem mais e invistam no próprio futuro. No entanto, embora certas proteções tenham sido implementadas ao longo dos anos, para muitas pessoas, o trabalho ainda não oferece esse alicerce.

Acidentes e problemas de saúde relacionados ao trabalho continuam sendo corriqueiros para muitas pessoas. De acordo com uma pesquisa conjunta da OIT e da Organização Mundial da Saúde (OMS), quase dois milhões de mulheres e homens em todo o mundo morrem de acidentes ou doenças relacionadas ao trabalho todos os anos⁹⁷. Centenas de milhões de pessoas sofrem acidentes e doenças não fatais relacionados ao trabalho e, frequentemente, perdem tempo e renda em decorrência desses episódios⁹⁸. Enquanto isso, estima-se que 15% dos adultos em idade laboral desenvolvem algum tipo de transtorno mental em um determinado momento da vida⁹⁹.

Horários incertos e imprevisíveis de trabalho também são predominantes, afetando até um terço dos funcionários civis somente nos Estados Unidos¹⁰⁰. Embora a *gig economy* tenha chamado cada vez mais atenção para esse problema, ele também acomete uma ampla gama de setores formais, incluindo varejo, transporte e logística, produção, construção, saúde e assistência social, hospitalidade e entretenimento¹⁰¹. Horários incertos e imprevisíveis causam insegurança financeira, estresse e impactos negativos na saúde física e mental das pessoas¹⁰². De fato, estudos mostram que o trabalho incerto e imprevisível está mais fortemente associado ao sofrimento psicológico, à má qualidade do sono e à infelicidade do que os próprios salários¹⁰³.

Além disso, houve um aumento acentuado do trabalho informal e atípico, que oferece menos benefícios e proteções

do que o emprego tradicional, incluindo regimes de meio período, de curto prazo, temporário e de sobreaviso. Na União Europeia, por exemplo, a maioria dos novos empregos líquidos criados entre 2011 e 2016 foram empregos atípicos¹⁰⁴, enquanto o emprego casual ou temporário agora representa um em cada quatro empregos na Austrália, mais de um em cada três empregos no Japão e dois em cada três empregos na Índia. Pessoas de grupos sub-representados costumam ser representadas de forma desproporcional em trabalhos fora do padrão. Em países como Argentina, Alemanha, Índia, Japão, Holanda, Níger e Suíça, há uma diferença de mais de 25 pontos percentuais na participação das mulheres como funcionárias de meio período em comparação com os homens¹⁰⁵. Enquanto isso, nos EUA, os trabalhadores negros representam 26% dos trabalhadores de agências temporárias, em comparação com 12% da força de trabalho geral¹⁰⁶.

Os defensores do trabalho atípico destacam vantagens, como a flexibilidade e o controle sobre o horário de trabalho, a capacidade de equilibrar responsabilidades pessoais e profissionais ou de combinar trabalho com educação ou treinamento. No entanto, hoje em dia, as desvantagens do trabalho atípico muitas vezes superam as vantagens. Por exemplo, pesquisas mostram que as pessoas que trabalham em empregos atípicos têm maior probabilidade de receber salários baixos do que as pessoas que trabalham em empregos formais¹⁰⁷. Elas frequentemente ganham menos por um trabalho equivalente¹⁰⁸ e recebem menos treinamento custeado pelo empregador do que as pessoas com trabalho formal¹⁰⁹. Os trabalhadores atípicos também costumam não ter benefícios como auxílio-doença, licença parental e seguro de vida. Além disso, eles muitas vezes não são elegíveis para os programas de proteção social do governo, como o seguro-desemprego. Isso os deixa particularmente vulneráveis a contratemplos resultantes de problemas de saúde e perda de emprego.

2 milhões

peças morrem todos os anos devido a acidentes e doenças relacionadas ao trabalho

25x

é a taxa de crescimento do emprego de meio período em comparação aos empregos de tempo integral na UE entre 2009 e 2019¹¹⁰

41%

é a diferença salarial entre trabalhadores temporários em tempo integral e trabalhadores com emprego formal nos EUA¹¹¹

Catalisação de ações empresariais

Oferecer trabalho seguro, estável e suficiente significa garantir que os termos e condições de trabalho protejam e melhorem a saúde e o bem-estar físico, mental, social e financeiro de todos os trabalhadores, em todos os tipos e funções de trabalho.

Os programas tradicionais de saúde e segurança ocupacional já existem há décadas. No entanto, há um crescente apelo por uma mudança em direção a uma visão mais holística da saúde e do bem-estar do trabalhador que incorpore dimensões de bem-estar físico, mental, social e financeiro (Figura 13). Essa tendência se acelerou com a pandemia da covid-19, que revelou com maior nitidez uma série de problemas de saúde que afetam os trabalhadores em todas as funções e setores no mundo inteiro.

Enquanto isso, o trabalho incerto, imprevisível e atípico se tornou cada vez mais predominante nos últimos anos, já que muitas empresas buscaram reduzir custos e aumentar a flexibilidade diante da incerteza e do risco. As empresas têm uma grande oportunidade para lidar com a crescente desigualdade, oferecendo trabalho seguro e se envolvendo em esforços de vários *stakeholders* em todos os setores e cadeias de valor, para garantir que o trabalho mais flexível ainda seja um trabalho decente.

“Houve uma transformação na forma de pensar a saúde e a segurança ocupacional. A pandemia despertou a sociedade para um conceito mais amplo de segurança focado no bem-estar geral. Apesar disso, os casos de estresse e o número de licenças médicas estão aumentando. É imperativo que as empresas criem programas, benefícios e culturas que respaldem a saúde física, mental, social e financeira, além do bem-estar de todos.”

Tim Strawn, CEO Regional para Europa, Oriente Médio e África, ERM

Veja abaixo algumas ações-chave que as empresas podem adotar para promover um trabalho seguro, estável e suficiente:

1 Garantir culturas corporativas que promovam os mais elevados padrões de saúde e bem-estar físico e mental

Isso envolve desenvolver esforços tradicionais de saúde e segurança ocupacional para considerar os fatores de risco existentes, como longas horas de trabalho e estresse relacionado ao trabalho; fornecer serviços médicos dentro e fora do local de trabalho, bem como planos de saúde; cultivar locais de trabalho saudáveis; e promover e apoiar estilos de vida saudáveis para os funcionários. Isso também inclui a formação de uma cultura organizacional na qual os líderes empresariais procurem abordar os riscos psicossociais, falar abertamente sobre saúde mental e disponibilizar treinamentos, ferramentas e mecanismos de apoio relevantes e abrangentes¹².






2 Garantir “horas vividas”, além de salários dignos

As horas vividas são tão importantes para a segurança financeira e a mobilidade ascendente quanto os salários dignos. Esse conceito inclui: um número mínimo de horas que atenda às necessidades dos trabalhadores, dentro dos limites necessários para proteger sua saúde e bem-estar físico, mental e social; um período de aviso prévio decente para turnos e pagamentos para turnos cancelados dentro desse período; e um contrato por escrito que reflita com precisão as horas trabalhadas¹³.

3 Oferecer benefícios que atendam às necessidades de todos os trabalhadores em seus contextos locais

Benefícios como auxílio-doença, licença familiar e planos de saúde são necessários para garantir que os trabalhadores possam administrar os eventos rotineiros da vida, desde uma doença na família até o nascimento de um filho, sem prejudicar sua segurança financeira ou estrutura de rede de apoio. Isso, por sua vez, permite que os trabalhadores retornem ao trabalho prontos e capazes de render em seus melhores níveis de produtividade.

Figura 13: Principais dimensões da saúde e do bem-estar dos funcionários

	Saúde e segurança ocupacional	O foco da saúde e segurança ocupacional é prevenir lesões e impactos negativos à saúde que podem ser causados por tarefas desempenhadas pelos funcionários no local de trabalho e também pela qualidade geral do ambiente de trabalho.
	Saúde física	A saúde física diz respeito ao bem-estar do corpo em geral. A quantidade significativa de tempo que os funcionários passam no local de trabalho significa que sua vida profissional, seus hábitos e a qualidade ambiental dos espaços em que trabalham interagem intimamente com seu bem-estar físico.
	Saúde mental	A saúde mental corresponde ao estado de bem-estar mental e psicológico no qual cada pessoa realiza seu pleno potencial e consegue administrar as cargas de estresse normais à vida como um todo. O estresse relacionado ao trabalho, a falta de equilíbrio entre vida profissional e pessoal e a qualidade das interações no local de trabalho podem agravar e causar problemas de saúde mental, como ansiedade e depressão.
	Bem-estar social	O bem-estar social abrange o grau em que os funcionários têm um senso de pertencimento, inclusão social e estabilidade social.
	Bem-estar financeiro	O bem-estar financeiro é o estado de bem-estar mental e físico decorrente de um conjunto de condições e recursos relacionados a finanças. Ela pode ser amplamente influenciado pela segurança econômica proporcionada pelo emprego.

Fontes úteis:

[Diretrizes globais da OMS sobre saúde mental no trabalho](#)

OMS (2022)

[Healthy People, Healthy Business: Embedding a Culture of Employee Wellbeing](#)

WBCSD (2021)

[The Insecurity Complex](#)

Living Wage Foundation (2021)

[Mental Health and Employers: Refreshing the Case for Investment](#)

Deloitte (2020)

[The Future of Wellness at Work](#)

Global Wellness Institute (2016)

[Job Quality Tools Library](#)

The Aspen Institute

O argumento comercial

Os benefícios de oferecer trabalho seguro, estável e suficiente são:

Reduzir os custos associados à saúde e ao bem-estar precários

Estudos demonstraram de maneira inquestionável o enorme impacto que a saúde física e mental dos trabalhadores tem para os empregadores. Por exemplo, estima-se que a saúde precária custe aos empregadores algo em torno de US\$ 575 bilhões por ano somente nos EUA¹¹⁴; no mundo, estima-se que 12 bilhões de dias de trabalho são perdidos todos os anos devido à depressão e à ansiedade, a um custo de US\$ 1 trilhão por ano em perda de produtividade¹¹⁵. Nesse contexto, o argumento comercial para promover iniciativas de saúde e bem-estar no local de trabalho é evidente. A OMS demonstrou que tais iniciativas podem ajudar a reduzir os custos de saúde para as empresas em 26% e o absenteísmo por doença em 27%¹¹⁶. A pesquisa da Deloitte também identificou que, para cada uma libra esterlina gasta em intervenções em prol da saúde mental no ambiente de trabalho, os empregadores economizaram cinco libras esterlinas em redução do absenteísmo, presenteísmo e rotatividade de pessoal¹¹⁷.

Atrair e reter talentos por meio de programas de saúde e bem-estar

Além disso, em um momento em que muitas organizações estão enfrentando uma guerra cada vez mais acirrada por talentos, estratégias sólidas em torno da saúde e do bem-estar dos funcionários são um ingrediente essencial para aprimorar a proposta de valor ao funcionário e atrair e reter os principais talentos. Uma pesquisa recente revelou que 85% dos funcionários dos EUA acreditam que os benefícios de saúde comportamental são um fator importante na avaliação de um novo emprego¹¹⁸.

Maior retenção e produtividade por meio de trabalho estável

Ao mesmo tempo, estudos começaram a estimar os efeitos diretos do trabalho estável nas empresas. Por exemplo, uma pesquisa demonstrou que horários incertos de trabalho reduzem em dez pontos percentuais a probabilidade de retenção de funcionários no período de

dois anos¹¹⁹. Um estudo realizado em mais de 10.000 lojas mostrou que o aumento da jornada de trabalho dos funcionários de 13 para 24 horas por semana aumentou sua produtividade de 10% para 29%¹²⁰. Da mesma forma, uma intervenção para aumentar a estabilidade dos horários de trabalho produziu aumentos de produtividade de 5 a 16% e elevou a média de vendas em 7%¹²¹.

Atender às expectativas dos investidores

Investir em um trabalho seguro e estável posiciona as empresas para atender às expectativas crescentes dos investidores. Os investidores estão solicitando cada vez mais dados sobre as práticas da mão de obra das empresas, desagregados por tipo de trabalho, para que possam avaliar melhor as compensações feitas entre a redução dos custos de mão de obra e o aumento de outros custos e riscos. Isso inclui também as 68 instituições com US\$ 10 trilhões em ativos sob gestão (AUM, Assets Under Management) que pertencem à [Workforce Disclosure Initiative](#).

Permanecer na vanguarda das regulamentações emergentes

Os governos, por sua vez, estão adaptando as políticas e regulamentações à nova realidade do trabalho atípico de maneiras que podem reduzir as vantagens de custo que ele oferece atualmente. Isso coloca em risco os modelos de negócios das empresas que dependem excessivamente desse tipo de emprego¹²². Diversos governos na Europa, na Ásia e nas Américas estão agindo para nivelar o campo competitivo e oferecer condições mais justas para trabalhadores em regime de trabalho temporário, por exemplo¹²³. A saúde e a segurança dos trabalhadores também estão sob os holofotes da regulamentação. Em uma decisão histórica em 2022, a OIT definiu um ambiente de trabalho seguro e saudável como um de seus princípios e direitos fundamentais no trabalho. Com isso, todos os Estados membros da organização devem respeitar e promover esse princípio¹²⁴.

US\$ 575 bilhões

Custo anual para as empresas dos EUA relativo à saúde precária dos funcionários

>£40 bilhões

Custo anual para as empresas do Reino Unido relativo à saúde mental precária dos funcionários¹²⁵

US\$ 1 bilhão

Custo semanal de lesões no trabalho nos EUA¹²⁶

85%

dos funcionários dos EUA levam em conta os benefícios para a saúde comportamental ao avaliarem um novo emprego

“A pobreza e a desigualdade são amplamente disseminadas em comunidades agrícolas e, muitas vezes, desestimulam os jovens a se tornarem agricultores. Queremos tornar a agricultura mais atraente e gratificante. É por isso que estamos encorajando os agricultores, por meio de treinamentos e incentivos financeiros, a adotar métodos de agricultura regenerativa em apoio a uma transição justa para sistemas alimentares regenerativos.”

Laurent Freixe, Chief Executive Officer, Zona Américas, Nestlé



Ação empresarial na prática

Arcadis

Apoio ao bem-estar dos funcionários

Nos últimos anos, a Arcadis vem buscando trazer paridade às condições de saúde e segurança física e psicológica no ambiente de trabalho. A empresa começou integrando os perigos psicossociais no local de trabalho ao seu sistema de gestão de saúde e segurança. Ela também atua para identificar e gerenciar riscos no local de trabalho que possam ter impacto negativo no bem-estar. A empresa está em transição de um modo reativo para um modo preventivo por meio de abordagens baseadas em dados, ampliadas pela introdução do *roadmap* global de resiliência e bem-estar. Essa ferramenta incorpora esforços para aprimorar e expandir o programa de assistência aos funcionários da empresa, bem como a oferta de primeiros socorros em saúde mental e um programa de treinamento em bem-estar.



Gap

Oferta de horários mais previsíveis e de melhor qualidade aos trabalhadores

Em 2018, a Gap fez uma intervenção em 28 de suas lojas, implementando: (a) a troca de turnos facilitada por tecnologia: por meio de um aplicativo móvel, os funcionários escolhiam e trocavam turnos; os gerentes das lojas podiam postar os turnos que precisavam ser preenchidos; (b) estruturas estáveis de turnos: definição de horários padrão de início e término dos turnos; (c) uma escala unificada: melhoria na consistência dos dias e horários em que cada funcionário estava escalado para trabalhar de semana a semana; (d) um programa *Part-time Plus*: as equipes principais ganharam uma

garantia de 20 horas ou mais por semana para aumentar a adequação da escala; e (e) adição direcionada de pessoal: as lojas ganharam mais horas de folha de pagamento, dando aos gerentes uma margem de consistência e previsibilidade maior sobre as escalas de trabalho. A intervenção apresentou bons resultados: quando os funcionários da Gap receberam horários de trabalho mais previsíveis e de melhor qualidade, a produtividade da loja aumentou em pelo menos 5% em média; as lojas com maior adesão à proposta obtiveram mais de 16% de ganho de produtividade.



Aviva

A transição para ser um empregador de "horas vividas"

A Aviva foi uma das primeiras empresas a ser acreditada como um empregador de "horas vividas", alcançando a certificação em 2020. O feito significa que, além de remunerar os funcionários com um salário digno, a empresa também oferece a eles um mínimo garantido e estável de horas de trabalho por semana. Os empregadores que obtêm a certificação desse programa se comprometem a notificar com um mínimo de quatro semanas de antecedência cada turno, garantindo o pagamento se os turnos forem cancelados dentro da vigência da notificação. Eles também oferecem a garantia de um mínimo de 16 horas semanais trabalhadas (a menos que o funcionário solicite redução) e um contrato que reflete com precisão a quantidade de horas trabalhadas.



Solvay

Integração da saúde e do bem-estar via abordagem multidisciplinar

A Solvay criou comitês multidisciplinares que garantem o desenvolvimento, cascadeando implementações e contextualizações locais de planos de ação de saúde e bem-estar para todos os funcionários. Tanto em termos corporativos quanto locais, os comitês multifuncionais contam com representantes das áreas do corpo de

funcionários, bem como das funções de recursos humanos, equipe médica, saúde e segurança e desenvolvimento sustentável. Tal abordagem multidisciplinar garante a sustentabilidade da estratégia de bem-estar na empresa, o que motiva maior participação e conta com total apoio da alta administração.





AÇÃO 6

PAGAR E PROMOVER SALÁRIO E RENDA DIGNOS

Erradicar os salários de pobreza e garantir que todos os que trabalham ganhem o suficiente para ter um padrão de vida decente

Por que a ação empresarial é necessária

Um salário digno ou renda digna é o nível comparativo de rendimentos que permite que as pessoas desfrutem de um padrão de vida decente, tal como descrito no artigo 25 da Declaração Universal de Direitos Humanos.

Nas últimas décadas, em muitas regiões, os salários dos trabalhadores não conseguiram acompanhar o ritmo da remuneração dos executivos, contribuindo para crescentes disparidades em renda e riqueza e fortalecendo percepções de injustiça e, em muitos casos, impedindo que os trabalhadores atendam até as necessidades mais básicas de suas famílias.

Hoje em dia, mais de um bilhão de pessoas que trabalham em todo o mundo ganham menos do que precisariam para custear um padrão de vida decente, incluindo comida o suficiente, água, moradia, educação, cuidados médicos, transporte, vestimentas e outras necessidades básicas: é esta quantia que é conhecida como salário ou renda dignos¹²⁷.

Essas pessoas compõem aproximadamente um terço dos trabalhadores cobertos pelas estatísticas da OIT¹²⁸ e mais da metade dos pequenos agricultores no planeta¹²⁹. O grupo inclui trabalhadores até das maiores empresas situadas nos países mais ricos do mundo. Por exemplo, 50% dos trabalhadores das 1.000 maiores empresas de capital aberto nos EUA (cerca de 10,4 milhões de pessoas) ganham menos do que o necessário para sustentar uma família de três pessoas¹³⁰.

Para combater a desigualdade e reestabelecer a fé no nosso sistema econômico, é fundamental garantir que o trabalho forneça uma via para sair da pobreza e uma oportunidade de mobilidade ascendente e prosperidade para todos.

Os salários mínimos, tais como definidos atualmente, não estão sendo cumpridos em muitas partes do mundo. Embora a maioria dos países tenha salários mínimo, eles nem sempre são praticados de forma consistente e, muitas vezes, são definidos sem um amplo diálogo social. Eles não valem para todas as categorias de assalariados ou para pessoas que não têm um salário formal, incluindo pequenos agricultores e autônomos. Fora que os salários mínimos costumam ser muito baixos. O crescente aumento do custo de vida em muitas partes do mundo provavelmente tornará a situação ainda pior nos próximos anos.

Salário e renda dignos são necessários para elevar quem está na extremidade inferior da distribuição de renda e proporcionar às pessoas um ponto de apoio na escada socioeconômica. Por definição, o salário e a renda dignos permitem que as pessoas custeiem produtos e serviços necessários para permanecerem saudáveis, adquirirem novas habilidades, garantirem empregos melhores ou criarem negócios maiores e mais lucrativos, atingindo, em última instância, níveis mais elevados de renda, riqueza e bem-estar com o passar do tempo e transmitindo perspectivas melhores às gerações futuras.

1/3

dos trabalhadores em todo o mundo ganham menos do que um salário digno

>50%

dos pequenos agricultores ganham menos do que uma renda digna

1.460%

É o aumento da remuneração dos CEOs dos EUA desde 1978¹³¹

18%

é o aumento da remuneração média dos trabalhadores dos EUA no mesmo período¹³²

“Salários dignos são essenciais para erradicar a pobreza e a desigualdade. Temos a oportunidade de mudar a forma como os modelos de negócio funcionam a fim de operar em benefício da sociedade como um todo, rompendo o ciclo da pobreza e fortalecendo os alicerces da economia global.”

Daan Wensing, CEO, IDH

Catalisação de ações empresariais

Pagar e promover salário e renda dignos significa erradicar os salários de pobreza e garantir que todos os que trabalham ganhem o suficiente para ter um padrão de vida decente.

O movimento em prol do salários digno está ganhando bastante força: empresas de vários setores estão começando a assumir compromissos para garantir que seus funcionários recebam pelo menos um salário digno. Várias empresas líderes também estão encabeçando esforços para promover salários dignos em suas cadeias de valor.

No entanto, essa pode ser uma tarefa complexa e, para muitas organizações, a jornada rumo a um salário digno ainda representa um horizonte desafiador. Atualmente, somente 4% das empresas mais influentes do mundo divulgam metas ou intenções de pagar um salário digno¹³³. Fica evidente que diversas barreiras reais e percebidas estão atrapalhando o avanço de certas organizações na direção dos salários dignos. A principal delas é a incerteza em relação ao custo. Sem uma compreensão adequada sobre os custos reais do pagamento de um salário digno, sua escala e escopo podem fazer com que pareça um marco inatingível. Além disso, calcular a diferença de salário digno com precisão e consistência para os trabalhadores de diferentes regiões pode ser um grande empecilho, pois os *benchmarks* de dignidade salarial muitas vezes são caros, confusos e inconsistentes.

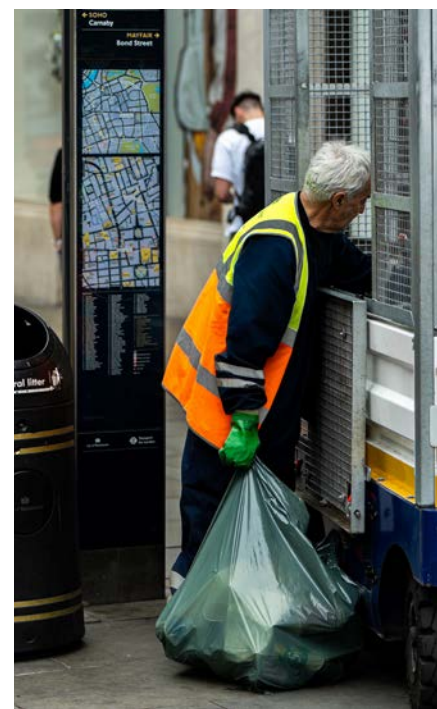
As ações empresariais para promover renda e salário dignos devem:

1 Pagar salários dignos a todos os trabalhadores dentro das operações da própria empresa

Isso inclui funcionários em tempo parcial e integral, trabalhadores temporários e terceirizados. Para isso, é necessário identificar *benchmarks* de dignidade salarial em todas as regiões geográficas relevantes; recolher dados sobre os salários reais entre diferentes famílias de cargos e tipos de emprego; e desenvolver planos para eliminar quaisquer lacunas. Como parte desses esforços, as empresas agora podem aproveitar uma série de diretrizes consolidadas e disponíveis publicamente, como o [Roadmap on Living Wages](#) do IDH.

2 Promover renda e salário dignos na cadeia de suprimentos

As empresas podem influenciar os fornecedores a pagar e proporcionar salário e renda dignos por meio de incentivos, exigências, conscientização, treinamento e capacitação. É fundamental alinhar as práticas de aquisição de uma empresa para apoiar esses esforços. Tais práticas geralmente pressionam os fornecedores para que mantenham seus custos baixos, incluindo os salários. Entre as mudanças que ajudam nos esforços por renda digna, é possível estabelecer contratos de longo prazo, excluir os custos trabalhistas das negociações de preço e atrelar os preços aos custos de produção.



Garantir rendas dignas costuma ser mais complexo do que garantir salários dignos, já que o conceito de renda digna vale para pessoas não assalariadas, como agricultores, ou que combinam a renda salarial com a renda de outras fontes. Para garantir que todas as pessoas que trabalham na cadeia de suprimentos tenham uma renda digna, é fundamental adotar como ponto de partida a análise da receita familiar para identificar e compreender as fontes de renda, os fluxos de caixa, a resiliência financeira e o potencial de melhoria da lucratividade da família. Isso permite que a empresa aborde diferentes tipos de famílias e ofereça as formas mais adequadas de apoio¹³⁴, desde treinamentos para elevar a produtividade até a diversificação de renda, passando por intervenções para reduzir custos.

3 Defender e colaborar com a criação de massas críticas para superar barreiras

As barreiras aos salários dignos podem diferir entre os atores da cadeia de suprimentos, mas o fio comum que os unifica pode ser encontrado na colaboração. As empresas devem cooperar e se unir a uma massa crítica de outros *stakeholders*, como os formuladores de políticas, para suscitar ações. Elas podem se reunir e colaborar com tais *stakeholders* para promover a conscientização, cultivar ambições compartilhadas, desenvolver ferramentas e *benchmarks* para uso comum, fortalecer incentivos à ação, definir responsabilidades e “fiscalizarem-se” reciprocamente para garantir a adoção de boas práticas.

Definições

Qual é a diferença entre um salário digno e um salário mínimo?

Um salário digno é diferente de um salário mínimo. Um salário digno é o valor que um trabalhador precisa para ter um padrão de vida decente para ele e sua família. Ele é definido pelo custo de vida em um determinado local. Já o salário mínimo é o valor mínimo que um empregador é obrigado a pagar por lei.

Qual é a diferença entre salário digno e renda digna?

Tanto o salário digno quanto a renda digna se referem à quantia de dinheiro necessária para garantir um padrão de vida decente para um trabalhador e sua família. O conceito de renda digna vale para pessoas não assalariadas, como agricultores, ou que combinam a renda salarial com a renda de outras fontes.

Fontes úteis:

[The Case for Living Wages](#)
Business Fights Poverty, University of Cambridge, Shift, (2022)

[Roadmap on Living Income](#)
IDH (2022)

[Living Wage Playbook](#)
AIM Progress (2022)

[Roadmap on Living Wages](#)
IDH (2021)

[Improving Wages to Advance Decent Work in Supply Chains](#)
Pacto Global ONU (2020)

[Living Wage Database](#)
Fairwage Network

[The Anker Methodology](#)
The Living Income Community of Practice

“Com o aumento do custo de vida, nunca foi tão importante para os empregadores que podem dar um passo à frente e oferecer um salário baseado no custo de vida. Ao fazer isso, eles não apenas proporcionarão segurança e estabilidade para sua força de trabalho, mas também impulsionarão a economia local.”

Katherine Chapman, Diretora, Living Wage Foundation

O argumento comercial

Pagar e promover salário e renda dignos pode gerar uma série de benefícios comerciais nas operações da própria empresa, na cadeia de suprimentos e no mercado como um todo.

Atrair, reter e motivar os trabalhadores

Nas operações de uma empresa, os salários dignos ajudam a atrair, motivar e reter trabalhadores. Isso reduz o custo de rotatividade e ainda melhora a produtividade, a qualidade e o atendimento ao cliente.

Cadeias de suprimentos mais resilientes

Na cadeia de suprimentos, promover salário e renda dignos reduz o risco e aumenta a qualidade, a confiabilidade e a resiliência.

Benefícios de mercado

No mercado, pagar e promover salário e renda dignos protege e aprimora a reputação corporativa e o acesso ao capital. Por exemplo, 86% dos empregadores acreditados por pagarem salários dignos no Reino Unido relatam desfrutar de benefícios reputacionais¹³⁵. Além disso, várias iniciativas de divulgação e prestação de contas agora incluem a dignidade salarial em suas avaliações, como o Índice Dow Jones de Sustentabilidade (DJSI, Dow Jones Sustainability Index), a Workforce Disclosure Initiative e a Platform Living Wage Financials.

Um ambiente operacional mais próspero

Pagar e promover salário e renda dignos também eleva o poder de compra dos trabalhadores. Por exemplo, um estudo canadense recente constatou que um aumento de 1% no salário mínimo se traduziu em um aumento de 0,5% nas vendas reais no varejo¹³⁶. No total, os benefícios econômicos do salário e da renda dignos são enormes: as estimativas da BCTI sugerem que sanar as lacunas de salário digno pode ajudar a elevar o PIB em US\$ 4,56 trilhões por ano por meio do aumento da produtividade e dos gastos¹³⁷.

Pesquisas também demonstram que a implementação global de salários dignos teria um impacto insignificante na inflação, com 50% dos trabalhadores de renda mais baixa ganhando apenas 8,6% de toda a renda.

US\$ 4,5 trilhões

É o impulso que a redução da diferença do salário digno daria ao PIB global

“A desigualdade está crescendo, principalmente entre os jovens. Ao promover renda e salário dignos para todas as pessoas, as empresas podem desempenhar um papel fundamental para cultivar comunidades saudáveis e prósperas.”

Priscilla Dunn, Youth Commissioner

“Ao pagar salários dignos, as empresas permitem que os funcionários não só sobrevivam, mas também participem como membros plenos das sociedades às quais pertencem. Isso é importante para todos nós. Os investidores começaram a levar mais a sério os impactos climáticos de seus investimentos. Agora, o desafio é combater a profunda injustiça da desigualdade.”

Catherine Howarth, CEO, ShareAction

**OVER WORKED
UNDER VALUED
EXPLOITED**



Ação empresarial na prática

ASN Bank (de Volksbank NL)

Colaboração para concretizar salários dignos no setor de vestuário até 2030

O ASN Bank identificou salários dignos no setor de vestuário como um risco relacionado à desigualdade no contexto de seus fundos. Como parte dos esforços para mitigar esse risco, a empresa assumiu o objetivo de ajudar a concretizar salários dignos na cadeia de suprimentos de vestuário até 2030. Em apoio a esse objetivo, o ASN Bank cocriou a Platform Living Wage Financials (PLWF) em 2018. Hoje composta por 19 membros financeiros com 6,5 trilhões de euros em ativos sob gestão, a PLWF incentiva, apoia e monitora mais de 50 empresas investidas dos setores de vestuário e calçados, agroalimentar e de varejo de alimentos, com o objetivo de viabilizar salário e renda dignos nas cadeias de suprimentos globais.

Grupo Olam

Análise detalhada das disparidades salariais

A Olam analisou mais de dois terços de sua força de trabalho primária no ano passado. Embora todos os trabalhadores recebessem mais que um salário mínimo, lacunas relativas a salários dignos foram identificadas em várias regiões. Atualmente, a empresa está desenvolvendo um *roadmap* interno para sanar essas lacunas no futuro.

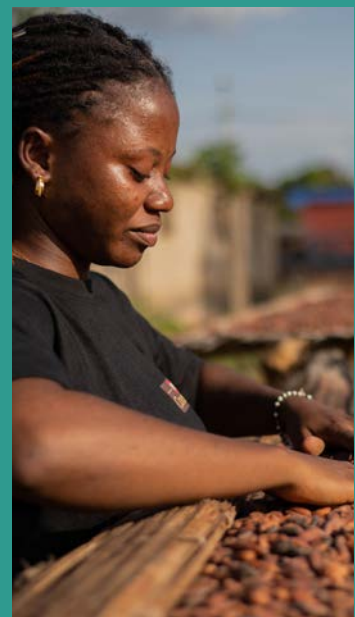


Nestlé

Ajuda às famílias produtoras de cacau a sanar a diferença de renda digna

Com base em mais de uma década combatendo questões socioambientais na cadeia de suprimento do cacau por meio do *Nestlé Cocoa Plan*, a empresa lançou seu programa de aceleração de renda em 2020. Por meio de pagamentos em espécie, o programa incentiva famílias agricultoras a adotar práticas destinadas a gerar renda digna e manter os filhos na escola, como fazer a matrícula escolar de todas as crianças da família e executar práticas agrícolas recomendadas que aumentam a produtividade e a resiliência climática. O programa também incentiva a adoção de novas atividades comerciais, como criação de gado, apicultura ou processamento de mandioca.

Durante seus primeiros dois anos no programa, as famílias podem receber até 500 francos suíços por ano, além do que a empresa já paga pelo cacau. O pagamento é feito diretamente por transferência móvel segura e dividido igualmente entre os chefes de família do sexo masculino e feminino para incentivar a igualdade de gênero. O programa atualmente abrange 10.000 famílias e, até 2030, visa atingir 160.000 famílias da cadeia de suprimentos de cacau que atende a empresa¹³⁸.



IDH

União de empresas em torno de um apelo à ação em prol de salários dignos

Em 2021, a empresa IDH fez um apelo à ação convocando empresas para participarem de seu *Roadmap on Living Wages* e adotarem uma série de ações para garantir que todos os trabalhadores em suas cadeias de suprimentos recebam ao menos um salário digno. Até o momento, 17 empresas aderiram, incluindo nomes como Aldi, Fairphone, Hershey, L'Oréal, Mondelēz, Olam, Schneider Electric e Unilever¹³⁹. Esse apelo à ação também foi endossado por mais de 30 empresas membros da coalizão Business for Inclusive Growth (B4IG).

Unilever

Compromisso com a promoção de salários dignos na cadeia de suprimentos

Em 2014, a Unilever lançou seu *Framework for Fair Compensation*, que representou o início de sua jornada em defesa da dignidade salarial. Assim, a empresa assumiu o compromisso de pagar um salário digno a todos os funcionários em suas próprias operações. Essa meta foi alcançada em 2020 e a empresa avançou na pauta com um novo compromisso: garantir que todos os seus fornecedores de produtos e prestadores de serviços diretos recebam pelo menos um salário ou renda dignos até 2030. Para cumprir esse compromisso, a unidade de aquisição da Unilever criou um *roadmap* de implementação em fases para equilibrar custos e riscos por carteira e por mercado, sem deixar que a empresa e seus fornecedores percam competitividade.

A empresa começou pela fabricação colaborativa e pela força de trabalho contingente em 2021. Recentemente, a Unilever iniciou as avaliações de linha de base local em mercados "hotspot", ou seja, aqueles em que a diferença entre o salário mínimo legal e o salário digno é maior, a rede de segurança social é mais fraca e os mercados são alavancados pelo gasto. A empresa está trabalhando junto com fornecedores, outras empresas, governos e organizações da sociedade civil para promover mudanças por meio de suas práticas de compras, colaboração e *advocacy*.



ShareAction

Mobilização da primeira resolução dos acionistas sobre salário digno

Em março de 2022, uma coalizão de investidores avaliada em 2,2 trilhões de libras esterlinas e coordenada pela ShareAction, uma organização de investimentos responsáveis, apresentou uma resolução dos acionistas solicitando que a Sainsbury's, a segunda maior rede de supermercados do Reino Unido, se comprometesse a pagar salários dignos a todos os trabalhadores e se tornasse um empregador de salários dignos acreditado. A coalizão incluiu a Legal and General Investment Management e a Nest, a maior gestora de ativos e o maior plano de aposentadoria do Reino Unido, respectivamente. Na assembleia-geral ordinária da empresa, realizada em julho, a resolução obteve 16,7% de apoio, um nível significativo para a primeira resolução dos acionistas sobre salário digno da história, um reflexo do crescente escrutínio dos investidores quanto a essa questão.



AÇÃO 7

APOIAR E RESPEITAR A REPRESENTAÇÃO DOS TRABALHADORES

Dar aos trabalhadores maior capacidade de afetar a tomada de decisões corporativas em relação aos termos e condições sob os quais eles trabalham

Por que a ação empresarial é necessária

A liberdade de associação e o direito à negociação coletiva estão entre as oito principais normas do trabalho da OIT, ratificadas por mais de 160 países em todo o mundo. No local de trabalho, a liberdade de associação concede a todos os trabalhadores o direito explícito de criar seus próprios órgãos de representação ou sindicatos, da forma que eles decidirem ser mais eficaz.

O engajamento significativo dos trabalhadores é um facilitador fundamental para a proposta de ação para combater a desigualdade e distribuir valor e risco de forma mais equitativa. Quando as empresas entendem as diversas perspectivas e necessidades de seus funcionários, elas estão mais bem posicionadas para gerar resultados melhores e contínuos para todos os envolvidos. Ao mesmo tempo, quando os funcionários se organizam e negociam de forma coletiva, eles exercem maior influência sobre os termos e as condições em que trabalham.

As evidências demonstram que uma representação significativa dos trabalhadores pode melhorar a saúde e a segurança ocupacional¹⁴⁰, aumentar os salários, reduzir as diferenças salariais, aumentar a previsibilidade dos horários de trabalho e melhorar os benefícios^{141, 142}. Em países com políticas de apoio a mecanismos de negociação coletiva, como Dinamarca, Finlândia, França, Holanda e Suécia, a diferença entre os que recebem os salários mais altos e os mais baixos é consideravelmente menor¹⁴³.

A crescente desigualdade de renda ao longo das últimas décadas coincidiu com um marcado declínio na representação dos trabalhadores nos países desenvolvidos¹⁴⁴.

Em países da OCDE, a porcentagem de trabalhadores cobertos por acordos de negociação coletiva caiu de 46% em 1985 para 32% em 2017¹⁴⁵. Muitos países falharam em manter seus compromissos com a liberdade de associação e a negociação coletiva, seja por não terem implementado ou cobrado o cumprimento de proteções legais ou por afrouxá-las com o passar dos anos. Em paralelo, várias empresas passaram a aplicar uma série de mecanismos para suprimir os esforços dos trabalhadores para se organizarem, ao passo que as tendências comerciais e econômicas (incluindo terceirização, automação, transição da manufatura para os serviços e aumento do trabalho atípico) também contribuíram para um ambiente desfavorável à representação trabalhista¹⁴⁶. Enquanto isso, alguns sindicatos também falharam em atender às expectativas dos trabalhadores e, em alguns casos, até violaram a confiança dos membros por má administração ou corrupção.

Para combater a desigualdade com eficácia e garantir uma distribuição mais equitativa de valor e risco, é necessário reforçar as estruturas representativas. Isso deve levar em conta uma variedade de mecanismos, incluindo estruturas sindicais mais tradicionais, bem como plataformas emergentes para o engajamento dos trabalhadores, que permitam que eles expressem suas preocupações, defendam suas necessidades e participem de negociações e acordos coletivos para a tomada de decisões.

13 milhões
a menos de trabalhadores cobertos por acordos coletivos entre 2008 e 2016¹⁴⁷

US\$ 200 bilhões
Renda adicional estimada que os trabalhadores dos EUA estariam ganhando a cada ano se a representação trabalhista tivesse se mantido nos níveis de 1979¹⁴⁸

Catalisação de ações empresariais

Apoiar e respeitar a representação dos trabalhadores significa dar a eles voz para afetar a tomada de decisões corporativas sobre os termos e as condições em que trabalham.

Nas últimas décadas, várias empresas vêm enxergando a negociação coletiva como um obstáculo à flexibilidade nos ajustes corporativos e ao bom funcionamento das operações comerciais. Um estudo recente realizado pela World Benchmarking Alliance constatou que somente 27% das empresas líderes relatam um compromisso de respeitar o direito à liberdade de associação e negociação coletiva¹⁴⁹.

Esse foco nos custos previstos muitas vezes eclipsou a conscientização sobre o possível retorno sobre o investimento e os benefícios corporativos que a representação dos trabalhadores gera, bem como o fato de que a liberdade de associação e o direito à negociação coletiva são princípios e direitos fundamentais no trabalho.

Para avançar nesse sentido, há várias ações importantes que as empresas de todos os setores podem adotar para garantir que estejam bem posicionadas para respeitar e apoiar o engajamento e a representação significativos dos trabalhadores:

1 Promover uma cultura de representação dos trabalhadores dentro da organização

As empresas devem procurar se envolver com as estruturas representativas dos trabalhadores com boa-fé, lidando com elas de forma honesta e justa, inclusive apoiando (e não prejudicando) um processo de engajamento, e considerando e respondendo às suas questões. O engajamento também deve ser conduzido em um nível que dê aos trabalhadores a capacidade de influenciar as decisões de forma real e não meramente simbólica. A representação da força de trabalho na diretoria é um assunto tão complexo quanto importante. As empresas devem considerar a melhor forma de garantir que as perspectivas dos funcionários sejam ouvidas pela gerência e pela diretoria.

2 Complementar (e não suplantam) as estruturas existentes de representação dos trabalhadores com novas plataformas de engajamento

Nos últimos anos, muitas empresas lançaram mão de vários mecanismos diferentes (desde mesas de diálogo e grupos focais até pesquisas e linhas diretas) para captar as perspectivas dos trabalhadores. Esses canais são importantes para que os trabalhadores comuniquem suas ideias e reclamações à gerência, mas devem ser conduzidos em paralelo (e não em oposição) ao envolvimento de boa-fé com as estruturas representativas dos próprios trabalhadores.

3 Apoiar a representação dos trabalhadores em toda a cadeia de suprimentos

Isso inclui o compromisso de apoiar o empoderamento coletivo dos trabalhadores em toda a cadeia de suprimentos, tornando a liberdade de associação um componente essencial dos acordos contratuais com os fornecedores. Também é preciso planejar e implementar um processo robusto de *due diligence* para apoiar esse compromisso. As complexas dinâmicas políticas, regulatórias, históricas e culturais desempenham um papel na forma e na função das relações trabalhistas em todos os países. Muitas vezes será necessário colaborar com fornecedores, sindicatos locais ou globais, grupos da sociedade civil e governos para abordar e solucionar efetivamente os problemas nessa área.

Fontes úteis:

[Legal Guide to Grievance Mechanisms](#)

ITUC (2022)

[Why Unions Are Good for Workers—Especially in a Crisis Like COVID-19](#)
Economic Policy Institute (2020)

[Guide to Freedom of Association in Company Supply Chains](#)

Ethical Trading Initiative (2013)

O argumento comercial

Apoiar e respeitar a representação dos trabalhadores pode gerar uma série de benefícios comerciais:

Benefícios para a força de trabalho

Quando as empresas respeitam, apoiam e se envolvem de boa-fé com os trabalhadores e seus representantes, elas podem construir uma força de trabalho mais estável e produtiva por meio de melhor aquisição e retenção de talentos, melhor motivação dos funcionários e relações mais positivas entre empregador e funcionários^{150, 151}.

Gerenciamento de riscos

A representação da força de trabalho também permite que as empresas reduzam os riscos de forma mais efetiva e logo nos estágios iniciais, por meio de canais claros para que os trabalhadores façam questionamentos com menos medo de retaliação, incluindo suas preocupações com saúde e segurança, imperícia ou infração¹⁵². As empresas também podem se adaptar de forma mais eficaz durante crises envolvendo os funcionários na tomada de decisões estratégicas e operacionais¹⁵³.

Atender às expectativas do público

A opinião pública e as expectativas em relação à representação dos trabalhadores também começaram a mudar à medida que os salários estagnaram e a desigualdade aumentou, uma tendência que a inflação e a crise do custo de vida poderão reforçar. De acordo com a Gallup, por exemplo, o apoio público à representação dos trabalhadores nos EUA chegou a 71% (um nível que já não era registrado há mais de 50 anos), um aumento em relação aos 64% constatados antes da pandemia de covid-19¹⁵⁴.



Ação empresarial na prática

Kaiser Permanente

Valorização da voz dos funcionários para mudar o desempenho da empresa

A Kaiser Permanente, empresa americana de assistência médica, cogitou fechar uma de suas unidades, para a infelicidade de seus 500 funcionários. Em vez de adotar uma postura de confronto, a gerência e o sindicato dos funcionários adotaram uma abordagem mutuamente benéfica: a empresa relatou os desafios da operação aos funcionários e criou

grupos focais e forças-tarefa em todos os níveis empregatícios para explorar soluções. Assim, dezenas de sugestões para aprimorar a operação surgiram a partir das forças-tarefa não hierárquicas. Por fim, essas novas estratégias transformaram a operação em uma fonte bem-sucedida de aumento de receita.



Southwest Airlines

Compromisso com a sindicalização como uma fonte de vantagem competitiva

A Southwest Airlines, atualmente a terceira maior companhia aérea do mundo, é 82% sindicalizada, uma das maiores taxas de sindicalização do setor aéreo. A companhia aérea se envolve ativamente em negociações sindicais seguindo os princípios da empresa de chegar a acordos com e para os funcionários que os recompensem por seu trabalho árduo e, ao mesmo tempo, que apoiem as operações da Southwest. A pandemia global quebrou um recorde de 47 anos consecutivos (1973–2020) de lucros anuais e participação nos lucros junto aos funcionários da Southwest. Em 2022, a empresa recuperou seu fôlego financeiro.







AÇÃO 8

APOIAR POLÍTICAS PÚBLICAS EFICAZES

Ajudar a impulsionar o governo para uma ação maior e mais impactante sobre a desigualdade

Por que a ação empresarial é necessária

As políticas públicas desempenham um papel fundamental na redução da desigualdade e no apoio aos esforços das empresas para fazerem a sua parte.

Somente um governo pode criar políticas, mas as empresas exercem grande influência nos processos de formulação de políticas e em seus desdobramentos. As empresas usam uma ampla gama de canais para influenciar as políticas, entre elas, *lobby*; contribuições políticas; respostas a consultas sobre políticas; contratação de funcionários para organizações políticas ou governamentais; uso de políticos como consultores; formação da opinião pública por meio da comunicação de massa e de campanhas nas redes sociais. As empresas também oferecem apoio financeiro ou de outra natureza para grupos de base, de pesquisa ou de *advocacy*.

As empresas realizam essas atividades de forma direta e por meio de terceiros, como associações do setor¹⁵⁵. Fora isso, as atividades, despesas e influência das empresas podem ultrapassar em muito as de outros segmentos da sociedade. Por exemplo, em 2021, os interesses corporativos nos EUA motivaram o gasto de US\$ 3,12 bilhões em *lobby*, ou seja, mais de 80% de todos os gastos com *lobby* no país¹⁵⁶.

Segundo o Fórum Econômico Mundial, a influência política corporativa representa "o maior impacto que uma empresa pode ter para proteger ou prejudicar o meio ambiente e a sociedade"¹⁵⁷. A influência política corporativa, junto de parcerias público-privadas, pode ser usada para incentivar e embasar respostas à desigualdade no formato de políticas públicas eficazes. As empresas oferecem dados e *insights* que os formuladores de políticas precisam ter acesso para tomar decisões eficazes; por exemplo, sobre tecnologias emergentes, tendências de mercado e necessidades da mão de obra^{158, 159}. Elas também podem contribuir com lições aprendidas pela experiência de implementar modelos e práticas de negócios inovadores para combater a desigualdade. Por fim, e mais importante, as empresas somam capital político, imprescindível para apoiar os tomadores de decisão que fazem concessões entre prioridades de curto e longo prazo.

Por outro lado, algumas empresas usaram sua influência política de forma contrária às metas de desenvolvimento sustentável como um todo e ao combate à desigualdade em particular, por vezes contradizendo seus próprios valores, compromissos e programas de sustentabilidade.

US\$ 3,12 bilhões

foi o valor gasto em *lobby* por interesses corporativos nos EUA em 2021

"Os governos são essenciais para combater as desigualdades. Ao defender uma política melhor, as empresas criam espaço para que os governos continuem fazendo sua parte e sejam ambiciosos. Como a confiança nas empresas foi prejudicada no passado pelo *lobby* retrógrado, elas precisam ser totalmente transparentes sobre seu envolvimento político, transmitindo suas mensagens de forma aberta e orgulhosa, de modo a demonstrar benefícios reais para os *stakeholders*."

Jake Reynolds, Head of Client Sustainability & Environment, Freshfields

Catalisação de ações empresariais

Apoiar políticas públicas eficazes significa ajudar a impulsionar o governo para uma ação maior e mais impactante sobre a desigualdade, mesmo quando os desdobramentos dessas políticas podem aumentar os custos.

Uma regulamentação bem pensada e baseada em evidências é capaz de criar condições estáveis, previsíveis e equitativas, das quais as empresas dependem para investir, concorrer e prosperar. Embora as políticas só possam ser desenvolvidas e implementadas pelo governo, as empresas devem reconhecer que influenciam profundamente esse processo e seus desdobramentos. Além de cumprir a lei, as empresas podem ir além para ajudar a moldar as políticas e regulamentações necessárias para desencadear a transformação em direção a uma sociedade mais próspera e equitativa.



As ações proativas das empresas para apoiar políticas públicas eficazes incluem:

- 1 Trabalhar com os formuladores de políticas e outros parceiros para moldar e fornecer apoio político para medidas de combate à desigualdade**
- 2 Garantir a consistência entre as atividades de *advocacy* de uma empresa e o objetivo de combater a desigualdade**
- 3 Fornecer total transparência sobre posições de políticas corporativas e atividades de influência política**

As empresas estão em uma posição ideal para fornecer dados relevantes, *insights* e lições aprendidas com a experiência, que podem apoiar os formuladores de políticas em seus esforços para combater a desigualdade. As empresas também devem explorar a criação de parcerias de *advocacy* com pares, organizações da sociedade civil, grupos comunitários, instituições internacionais e fundações. Esses tipos de parcerias de *advocacy* podem ajudar a promover mudanças políticas transformadoras, combinando conhecimentos e percepções distintas e mudando mentalidades arraigadas como resultado do trabalho conjunto de parceiros improváveis¹⁶⁰. Medidas como essas podem incentivar os formuladores de políticas a estabelecer metas altas o suficiente para corresponder à escala e à urgência dos desafios que enfrentamos.

As empresas também podem analisar toda sua gama de esforços para influenciar as políticas, incluindo *lobby*, campanhas a favor ou contra propostas de políticas, contribuições políticas e financiamento de associações do setor, estudos de pesquisa e *think tanks*. Elas devem interromper os esforços que não estejam alinhados com o objetivo de combater a desigualdade, incluindo os esforços para bloquear medidas relevantes, despriorizar o tema na formulação de políticas ou até impedir que a questão do combate a desigualdade seja pautada. Quando as associações do setor estiverem agindo de forma a prejudicar o progresso no combate à desigualdade, as empresas precisarão decidir se podem usar sua filiação para influenciar a associação em uma direção positiva ou se seria melhor cortar laços com ela.

Quando o assunto é influência política corporativa, a transparência é essencial não apenas para ser possível responsabilizar as empresas, mas também para proteger a integridade do processo democrático e a confiança pública nele. As empresas podem divulgar as quantias que estão gastando para influenciar a formulação de políticas governamentais por meio de vários canais, bem como as posições políticas que suas atividades apoiam e como elas contribuem ou entram em conflito com o objetivo de reduzir a desigualdade.

O argumento comercial

Para empresas comprometidas com o combate à desigualdade, apoiar políticas públicas eficazes é uma ferramenta essencial para alcançar impacto em escala e nivelar o campo competitivo para novos modelos e práticas de negócios. Seus benefícios específicos são:

Promover confiança e construir reputação

Apoiar políticas públicas eficazes (incluindo a transparência em relação aos posicionamentos e às atividades de uma empresa, bem como a garantia de que elas sejam coerentes com seus valores, metas e compromissos) também é fundamental para proteger e fortalecer a reputação corporativa, a licença social para operar e a confiança entre funcionários, consumidores e a sociedade em geral. Diversas pesquisas mostram que funcionários e consumidores se preocupam cada vez mais com o propósito social e a autenticidade de uma empresa. E a influência política corporativa é uma das razões pelas quais vários levantamentos do Edelman Trust Barometer revelam que os cidadãos acreditam que o sistema não funciona de acordo com seus interesses ou que seus governos atendem aos interesses de poucos¹⁶¹.

Permanecer na vanguarda da curva regulatória quando se trata de divulgação

Apoiar políticas públicas destinadas a combater a desigualdade também pode ajudar as empresas a se anteciparem e estarem preparadas para responder à crescente demanda de divulgação nessa área por parte dos governos. Na frente governamental, uma análise da regulamentação e do *soft law* sobre engajamento político corporativo em 17 países (incluindo Austrália, Brasil,

Canadá, França, Alemanha, Hong Kong, Índia, Itália, Japão, Coreia, Holanda, China, África do Sul, Espanha, Reino Unido e Estados Unidos) constatou que a demanda por transparência no *lobby* está aumentando em todo o mundo, com maior ímpeto por trás de certas formas de influência, como aportes para campanhas políticas¹⁶².

Atender às expectativas dos stakeholders e investidores

Do mesmo modo, grupos da sociedade civil e organizações internacionais estão passando a ver a influência política como um componente essencial da responsabilidade corporativa e começaram a publicar orientações para as empresas nessa área. Alguns exemplos dignos de nota são a Transparency International, o Pacto Global da ONU, a International Corporate Governance Network (ICGN) e a Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE). A Global Reporting Initiative (GRI), a estrutura de relatórios de sustentabilidade mais amplamente adotada no mundo, também incentiva a elaboração de relatórios sobre o engajamento em políticas públicas. Enquanto isso, os investidores também estão começando a prestar atenção às atividades de influência política das empresas, vendo a falta de transparência e consistência como uma fonte de risco de investimento¹⁶³.

Fontes úteis:

[Responsible Lobbying Framework Responsible Lobbying \(2020\)](#)

[Guidance on Political Lobbying and Donations](#)

[International Corporate Governance Network \(2017\)](#)

[Wise Council or Dark Arts? Principles and Guidance for Responsible Corporate Political Engagement](#)

[Transparency International - UK \(2015\)](#)

[Towards Responsible Lobbying AccountAbility e Pacto Global da ONU \(2005\)](#)

Ação empresarial na prática

Unilever

Promoção de políticas sobre antidiscriminação

A Unilever busca impactar positivamente bilhões de vidas ao trabalhar com terceiros para alcançar mudanças mais amplas nos sistemas, moldando normas, políticas e leis. É por isso que a Dove, cuja missão é tornar uma experiência positiva de beleza universalmente acessível, cofundou a CROWN Coalition para aprovar o *CROWN Act*. Sigla para o nome da proposta em inglês, *Creating a Respectful and Open World for Natural Hair* ("Criando um mundo receptivo e respeitoso para cabelos naturais"), o *CROWN Act* é uma lei que proíbe a discriminação com base na textura e no estilo do cabelo. O *CROWN Act* e as demais leis nele inspiradas ajudaram a mudar a legislação em 20 estados dos EUA e foram seguidos pelo lançamento do CROWN Fund, um fundo para ajudar a acabar com a discriminação capilar no Reino Unido e nos Estados Unidos.



Diversos

Coalizão Empresarial pela Lei da Igualdade

Nos Estados Unidos, mais de 500 empresas aderiram a uma coalizão em apoio ao *Equality Act* (Lei da Igualdade), um projeto de lei de direitos civis abrangente que forneceria às pessoas LGBTQIAPN+ as mesmas proteções básicas que são garantidas a outros grupos protegidos pela legislação federal. As 528 empresas membros da Coalizão Empresarial pela Lei da Igualdade têm operações em todos os 50 estados do país, sedes em 33 estados e uma receita combinada de US\$ 7,5 trilhões, e empregam mais de 15,9 milhões de pessoas nos Estados Unidos.



Workplace Pride

Publicação de orientações sobre a defesa dos direitos LGBTQIAPN+

O relatório completo da Workplace Pride, Corporate Advocacy for LGBT+ Rights: A Call to Action (*Advocacy* corporativo dos direitos LGBT+: um apelo à ação), desafia empresas com atuação internacional a terem maior impacto em locais onde operam que não são favoráveis à comunidade LGBTQIAPN+. Esse apelo à ação analisa em detalhes as questões básicas de como iniciar, desenvolver e implementar um *advocacy* corporativo bem-sucedido em prol da população LGBTQIAPN+. O documento foi criado a partir de uma pesquisa extensa e entrevistas com profissionais reais de comunidades empresariais, diplomáticas e da sociedade civil. Sua abordagem prática enumera os desafios organizacionais e propõe uma aproximação com a própria comunidade LGBTQIAPN+, além de incluir exemplos da vida real de iniciativas de *advocacy* corporativo em todo o mundo.



IKEA e outros

Apoio à *due diligence* obrigatória de direitos humanos da UE

Em fevereiro de 2022, a IKEA se reuniu com mais de 100 empresas, investidores, associações comerciais e iniciativas para lançar uma declaração pedindo que a União Europeia adote rapidamente uma proposta legislativa sobre direitos humanos obrigatórios e *due diligence* ambiental. A declaração, assinada por empresas e investidores de vários setores e países, incluindo muitas PMEs, descreve os princípios fundamentais a serem incluídos na legislação para torná-la eficaz.





AÇÃO 9

ADOTAR PRÁTICAS FISCAIS RESPONSÁVEIS

Enxergar os impostos como uma parte essencial da boa governança e um investimento fundamental nas sociedades nas quais as empresas operam

Por que a ação empresarial é necessária

Para cumprir seu papel fundamental na redução da desigualdade, os governos não precisam apenas das políticas certas, mas também dos recursos para implementá-las. O imposto é uma alavanca imprescindível da política: além de ser fundamental para gerar receita do governo, também pode ser uma ferramenta poderosa para influenciar os desdobramentos socioeconômicos¹⁶⁴.

Para muitos governos, os recursos geralmente ficam aquém do que é necessário para combater a desigualdade, desde o financiamento básico para educar e treinar os cidadãos para que tenham sucesso no atual mercado de trabalho global em rápida evolução, até o investimento exigido para mitigar e se adaptar aos impactos das mudanças climáticas. Esse déficit de financiamento aumentou após a crise pandêmica deflagrada pelo covid-19. De acordo com a OCDE, é necessário um aporte anual adicional de pelo menos US\$ 3,7 trilhões para atingir os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) até 2030¹⁶⁵.

As fontes para sanar essa lacuna de financiamento incluem investimento público interno (gastos do governo); investimento público externo (ajuda ao desenvolvimento, empréstimos de governos estrangeiros etc.); e investimento privado (investimento estrangeiro direto, investimento em carteira etc.). De forma direta e indireta, a tributação afeta todas essas três fontes de financiamento.

Apesar dessa lacuna de financiamento, a alíquota média de impostos corporativos em todo o mundo caiu efetivamente pela metade nos últimos 40 anos, de 49% em 1985 para 23% hoje¹⁶⁶. Durante esse mesmo período, tornou-se cada vez mais comum as empresas adotarem uma série de estratégias para evitar o pagamento de impostos. Os impostos têm sido vistos como um custo para as empresas e, assim como acontece com a maioria dos outros custos empresariais, o foco tem sido minimizá-los. Para muitas

empresas globais, isso envolveu a adesão a sistemas de eficácia tributária, por meio dos quais as empresas adotam estratégias para alocar atividades comerciais ativas e passivas em jurisdições com baixa tributação. Muitas empresas também se aproveitaram do fato de que, em geral, as leis tributárias internacionais não são coerentes entre as jurisdições. Embora muitas vezes o foco do planejamento tributário internacional estivesse voltado para reduzir a dupla tributação, ultimamente, alguns planejamentos têm se concentrado em produzir a dupla não tributação. Há estimativas de que até 50% dos lucros das multinacionais no exterior podem agora ser registrados em jurisdições de baixa tributação¹⁶⁷.

Na esteira da Crise Financeira Global, instituições internacionais, como a OCDE e o FMI, destacaram as falhas percebidas nas regras tributárias internacionais vigentes. Estimou-se que o custo para o governo do imposto de renda corporativo perdido devido ao planejamento, em que os lucros são tributados separadamente de onde o valor é criado, poderia estar entre US\$ 200 bilhões e US\$ 600 bilhões¹⁶⁸. Também foi sugerido que os impactos secundários, em grande parte decorrentes da concorrência tributária entre governos, poderiam ser três vezes maiores do que isso¹⁶⁹.

A visão tradicional do imposto como um custo tem sido questionada nos últimos tempos. Hoje em dia, muitas empresas, governos, entidades de investimento e outros *stakeholders* reconhecem essas questões e procuram compreender o papel mais amplo da tributação em âmbito internacional. As práticas responsáveis de tributação corporativa são agora vistas por muitos como vinculadas à maneira pela qual os governos podem desempenhar um papel no combate à desigualdade e na superação de outros desafios complexos que nossas sociedades enfrentam. Elas também são consideradas vitais para a confiança do público no sistema tributário.

US\$ 200 bilhões

Estimativa mínima das receitas de governo perdidas com a transferência de lucros a cada ano

Catalisação de ações empresariais

Adotar práticas fiscais responsáveis significa cumprir a letra e o espírito da lei fiscal e apoiar sistemas tributários justos e eficazes, reconhecendo que o imposto não é simplesmente um custo a ser minimizado, mas um investimento vital nas sociedades das quais os negócios dependem.

As empresas estão cada vez mais conscientes de que os impostos não são apenas uma fonte de custos, mas que também são fundamentais para o funcionamento de mercados competitivos, a formação de novos negócios, a inovação e a geração de empregos. Essa mudança de pensamento é sutil e profunda. Hoje, isso também varia entre jurisdições e setores, mas é um caminho sem volta: as empresas estão participando cada vez mais de práticas fiscais responsáveis e iniciativas voluntárias de transparência. Alguns exemplos são o GRI: Tax 2019 da Global Reporting Initiative e os Princípios de Tributação Responsável (*Responsible Tax Principles*) do The B-Team.¹⁷⁰ Para algumas empresas, esses e outros códigos simplesmente organizaram o comportamento vigente; já outras estão cogitando como adotar e integrar práticas fiscais responsáveis em seus negócios.

“O comportamento fiscal responsável é simples em seu *ethos*, mas matizado e complexo em sua implementação. A boa governança, o aumento da transparência e, principalmente, o diálogo entre os vários *stakeholders* são fundamentais para criar confiança entre as empresas e o governo e promover uma sociedade mais estável.”

Grant Wardell-Johnson, Líder Global de Política Tributária, KPMG Internacional



AÇÃO 9: ADOTAR PRÁTICAS FISCAIS RESPONSÁVEIS

As ações a seguir resumem alguns dos princípios fundamentais que estão presentes na maioria das práticas, iniciativas, princípios e padrões tributários responsáveis em vigor:

1 **Alinhar a abordagem fiscal à estratégia corporativa e de sustentabilidade da empresa e, ao mesmo tempo, incorporá-la à governança corporativa e ao gerenciamento de riscos corporativos**

As empresas são responsáveis por cumprir as leis fiscais dos países em que operam, pagando a quantia certa de impostos no momento certo. Isso exige uma abordagem fiscal baseada em interpretações razoáveis da lei aplicável nas regiões em que as entidades estão estabelecidas e as transações são realizadas por motivos materiais e comerciais. A diretoria é responsável pela abordagem fiscal da empresa, que deve ser revisada regularmente para garantir que permaneça adequada ao propósito e apoie a execução da estratégia corporativa e de sustentabilidade da empresa. A empresa também deve garantir que existam mecanismos para assegurar a integração e a adesão à política fiscal em toda a empresa e que existam procedimentos para avaliar e gerenciar os riscos relacionados a impostos.

2 **Engajar-se com as autoridades fiscais e outros *stakeholders* de forma a proteger a integridade do sistema tributário e fortalecer sua eficácia**

A operação de sistemas tributários justos e eficazes é complexa e desafiadora, especialmente à medida que novos modelos de negócios e tecnologias testam os limites das regras e estruturas estabelecidas. O diálogo e a cooperação contínuos entre empresas, governo e outros *stakeholders* são fundamentais. Sempre que possível, as empresas devem procurar desenvolver relações de cooperação com as autoridades fiscais com base no respeito mútuo, na transparência e na confiança. Elas devem se envolver de forma construtiva em diálogos com vários *stakeholders* para apoiar o desenvolvimento de uma legislação e administração tributária eficaz.

3 **Informar de forma regular e transparente sobre a abordagem da empresa e os impostos pagos**

Nos últimos anos, o arranjo fiscal das empresas tem sido submetido a análises, debates e disputas sem precedentes. Em muitos casos, houve confusão quando as expectativas do público não corresponderam à forma como o sistema tributário foi projetado, apresentando desafios significativos para as empresas. Em outros casos, houve preocupação com práticas fiscais adotadas por algumas empresas e consideradas agressivas. Para atender às expectativas dos *stakeholders*, criar confiança e contribuir para um debate público embasado, as empresas devem considerar a adoção de uma abordagem proativa para explicar suas práticas e resultados fiscais. As empresas devem considerar a possibilidade de disponibilizar ao público sua estratégia fiscal e seu progresso em relação a ela, além de serem transparentes sobre suas atividades de *advocacy* relacionadas a impostos. A transparência pode alcançar resultados melhores quando acompanhada de um envolvimento com os *stakeholders* sobre as divulgações feitas. Isso ajudará as empresas a entenderem e definirem quem elas são como contribuintes responsáveis, ao mesmo tempo em que incorporam diferentes perspectivas e *insights* que podem ajudar a promover divulgações melhores para os próximos ciclos de relatórios.

Fontes úteis:

[Best Practices for Good Tax Governance](#)
European Business Tax Forum (2022)

[Corporate Tax: A Critical Part of ESG](#)
KPMG (2019)

[A Blueprint for Responsible and Transparent Tax Behaviour](#)
CSR Europe (2019)

[Responsible Tax Principles](#)
The B Team (2018)

[Investors' Recommendations on Corporate Income Tax Disclosure](#)
UNPRI (2018)

[Diretrizes para Empresas Multinacionais, Capítulo 11, Tributação](#)
OCDE (2011)

O argumento comercial

Adotar práticas fiscais responsáveis traz alguns benefícios diretos: a construção de confiança com as autoridades fiscais, a redução da incerteza fiscal e a minimização de danos à reputação. Porém, também há benefícios indiretos a serem considerados, entre eles, ajudar o governo a investir e manter um ambiente operacional estável e favorável para os negócios. Seus benefícios específicos são:

Proteger a reputação

A adoção de práticas fiscais responsáveis pode ajudar as empresas a reduzir o risco reputacional, criar confiança e proteger seus relacionamentos com governos, clientes, investidores e outros *stakeholders* em um momento em que as práticas tributárias corporativas estão sob maior escrutínio público. O Relatório Especial do Edelman Trust Barometer em 2021 descobriu que “fazer as empresas pagarem os devidos impostos” ficou em quarto lugar entre 15 questões sobre as quais os entrevistados achavam que os setores empresariais deveriam tratar ou correriam o risco de perder confiança, ficando à frente das questões sobre mudanças climáticas e meio ambiente¹⁷¹. As práticas fiscais responsáveis também são cada vez mais usadas como indicadores de boa governança e práticas comerciais justas, como também ajudam as empresas a ganharem credenciais de boas cidadãs corporativas.

Atender às expectativas dos investidores

A demonstração de uma abordagem responsável em relação aos impostos é cada vez mais exigida pelos investidores que buscam entender o apetite da diretoria por riscos ou até que ponto os fluxos de caixa futuros dependem de fatores que podem ser questionados mais à frente, como o uso de acordos fiscais instáveis¹⁷². Mesmo os investidores que não estão monitorando abertamente as divulgações fiscais podem determinar se investem ou

não com base nas pontuações de sustentabilidade fornecidas pelas agências de classificação, que cada vez mais incluem critérios responsáveis de transparência e tributação¹⁷³.

Reduzir riscos legais e regulatórios

Seguir práticas e princípios fiscais responsáveis pode ajudar as empresas a reduzir o risco legal e regulatório associado às áreas cinzentas, especialmente aquelas que foram e estão sendo alvo das ações para o combate à erosão da base tributária e à transferência de lucros (BEPS, do inglês *Base Erosion and Profit Shifting*), acordadas em 2015¹⁷⁴ e, mais recentemente, do acordo histórico alcançado sobre uma solução de dois pilares para enfrentar os desafios fiscais da digitalização da economia (BEPS 2.0).

Atender à crescente demanda por divulgações fiscais

A adoção de práticas fiscais responsáveis ajudará as empresas a atender à crescente demanda por divulgações fiscais, incluindo exigências regulatórias das autoridades fiscais, como as próximas exigências de divulgação pública de informações discriminadas por país (CbCR, do inglês *Country-by-Country Reporting*) da União Europeia¹⁷⁵ (de impostos, receitas e lucros) e o recém-proposto CbCR público australiano¹⁷⁶. Para as empresas que já conduziram um processo de governança fiscal, é provável que as divulgações obrigatórias sejam mais objetivas à medida que os *stakeholders* internos se familiarizam e se sentem confortáveis

com a narrativa do grupo em relação aos tributos e adquirem uma maior compreensão dos impostos acumulados e das posições pagas.

Criar confiança com as autoridades fiscais

Outra faceta dessa questão complexa é o nível de confiança que as empresas e seus consultores têm com as autoridades fiscais. O relatório *Tax Morale and Building Trust Between Tax Administrations and Large Businesses*¹⁷⁷ (Moral Tributária: a construção da confiança entre as administrações fiscais e as grandes empresas), um trabalho recente da OCDE, identifica uma lacuna de confiança entre as multinacionais e as autoridades fiscais. É possível construir confiança para ambos os lados quando as empresas, como um grupo, conseguem melhorar seu relacionamento com as autoridades fiscais por meio da adoção e da integração de práticas fiscais responsáveis. Esse movimento pode aumentar a disposição de uma autoridade fiscal em se envolver com as empresas. Em última análise, uma autoridade fiscal que entende as necessidades das empresas que operam em seu ambiente e que não precisa gastar uma quantidade significativa de tempo em auditorias fiscais (devido à falta de confiança de seus contribuintes) tem mais chances de criar um ambiente operacional estável, capaz de oferecer a certeza e a estabilidade fiscais tão essenciais para as operações comerciais¹⁷⁸.

Ação empresarial na prática

The B Team

Definição e promoção de princípios tributários responsáveis

Em 2017, The B Team reuniu diretores responsáveis pela tributação de nove multinacionais para discutir a prática fiscal responsável. Trabalhando com investidores, instituições internacionais e a sociedade civil, essas empresas desenvolveram uma nova estrutura para abordar a tributação com um conjunto de [Princípios de Tributação Responsável \(Responsible Tax Principles\)](#). Esses Princípios foram lançados em fevereiro de 2018, na Conferência Tax & SDG na

sede das Nações Unidas em Nova York. Os Princípios elevam o padrão de como as empresas lidam com os impostos e a transparência e ajudam a forjar um novo consenso sobre o que é uma prática fiscal responsável. Eles articulam as melhores práticas em sete áreas principais, desde a governança corporativa, o relacionamento com as autoridades até a transparência. Mais de 25 empresas já endossaram e adotaram os Princípios de Tributação Responsável.



KPMG

Apoio à transição para um sistema fiscal responsável

Em 2016, a KPMG atualizou e publicou seus [Global Responsible Tax Principles](#) (Princípios Globais de Tributação Responsável) e continua a mantê-los sob revisão. Em 2022, os Princípios foram resumidos e simplificados para torná-los mais acessíveis. Ao mesmo tempo, em 2016, a KPMG lançou seu [Global Responsible Tax Project](#) (Projeto Global de Tributação Responsável), que reúne diversos *stakeholders* em um debate embasado e contínuo sobre as questões que moldam a globalização, a tributação, e para entender como funciona a prática responsável nesse campo. O Projeto fornece uma perspectiva que a KPMG pode utilizar em sua assessoria aos clientes, em seu envolvimento com os órgãos reguladores e outros *stakeholders*, nos acordos de cada firma da KPMG e nos assuntos fiscais de seus respectivos parceiros.





AÇÃO 10

REALIZAR A TRANSIÇÃO JUSTA PARA UMA ECONOMIA DE CARBONO NEUTRO E POSITIVA PARA A NATUREZA

Atuar de acordo com a ciência para enfrentar a urgência climática e restaurar a natureza, aproveitando essas transformações para promover a prosperidade compartilhada

Por que a ação empresarial é necessária

Hoje, a necessidade de ações empresariais para deter as mudanças climáticas e a perda da natureza é irrefutável. A comunidade científica tem documentado de forma clara e unânime uma crise planetária, impulsionada pela urgência climática e pela perda de biodiversidade.

Essa crise planetária também está causando impactos profundos nas pessoas, impactos estes que devem se agravar. Em suma, essas tendências estão corroendo os alicerces da prosperidade humana. Se não forem controladas, elas prejudicarão a saúde humana, interromperão o acesso a produtos e serviços essenciais e destruirão os meios de subsistência.

De acordo com a OMS, estima-se que 13 milhões de pessoas já morrem por problemas de saúde associados a um ambiente insalubre a cada ano¹⁷⁹. A previsão é que a mudança climática causará aproximadamente 250.000 mortes adicionais por ano entre 2030 e 2050 devido a condições como desnutrição, malária, diarreia e estresse térmico¹⁸⁰.

Ao mesmo tempo, os danos à infraestrutura criada pelo homem e aos serviços essenciais do ecossistema causados pelas mudanças climáticas e pela perda da natureza podem ter um impacto significativo em nossa capacidade de fornecer os bens e serviços essenciais de que as pessoas precisam para viver bem. As projeções sugerem, por exemplo, que o número de pessoas em risco de desnutrição aumentará em 20% até 2050 devido às mudanças climáticas, com 65% dessa população localizada na África Subsaariana¹⁸¹.

Os impactos sobre os meios de subsistência também serão graves. As maiores ameaças de longo prazo que nossa economia global enfrenta atualmente são as mudanças climáticas e a perda da natureza. Os desastres naturais causados pelas mudanças climáticas

e pela destruição dos ecossistemas pela ação humana já custam mais de US\$ 300 bilhões por ano¹⁸². Enquanto isso, a OIT sugere que 1,2 bilhão de empregos (40% do total de empregos no mundo) dependem de serviços ecossistêmicos que são vulneráveis às mudanças climáticas¹⁸³. O Banco Mundial estima que uma conjunção perfeita de fatores, como impactos na saúde, aumento dos preços dos alimentos, diminuição dos meios de subsistência e deslocamento poderia levar até 132 milhões de pessoas à pobreza extrema até 2030.

Os efeitos das mudanças climáticas e da perda da natureza serão sentidos de forma universal. No entanto, conforme esclarecido pelo Painel Intergovernamental sobre Mudança do Clima (IPCC), essas tendências estão prejudicando principalmente as populações mais vulneráveis do mundo, incluindo mulheres, outros membros de grupos marginalizados e pessoas de baixa renda¹⁸⁴. Isso dificultará a mobilidade ascendente e aprofundará as desigualdades existentes¹⁸⁵.

Não será possível combater a desigualdade sem esforços robustos para mitigar e adaptar-se às mudanças climáticas e à perda da natureza. Contudo, ao mesmo tempo, será impossível enfrentar ambos os desafios sem priorizar as pessoas nessa pauta, trabalhando para garantir um futuro mais justo e próspero a todos.

A mudança para uma economia de carbono neutro já está causando impactos sociais e econômicos significativos sobre trabalhadores, fornecedores, comunidades e consumidores, tanto em âmbito local quanto global. Embora a transição para uma economia de carbono neutro e positiva para a natureza seja urgente, tal movimento precisa ser equitativo e inclusivo, gerando impactos sociais positivos, com oportunidades para todo mundo.

1,2 bilhão

de pessoas podem ser deslocadas em decorrência das mudanças climáticas até 2050¹⁸⁶

132 milhões

de pessoas podem ser levadas à pobreza extrema em decorrência das mudanças climáticas até 2030

“Uma ação insuficiente em relação ao clima e à natureza terá impactos graves sobre milhões de pessoas. E a transição para uma economia de baixo carbono e positiva para a natureza só será possível se incluir soluções para os trabalhadores e as comunidades.”

Gerbrand Haverkamp, Diretor-Executivo, World Benchmarking Alliance

Catalisação de ações empresariais

Uma ação insuficiente em relação ao clima e à natureza terá impactos graves sobre milhões de pessoas. E a transição para uma economia de carbono neutro e positiva para a natureza só será possível se incluir soluções para os trabalhadores e as comunidades. Precisamos nos unir para cuidar do “Planeta” e das “Pessoas” ao mesmo tempo, por meio de ações empresariais e responsabilizando as empresas por seu papel na realização de uma transição justa.

Realizar uma transição justa para uma economia de carbono neutro e positiva para a natureza significa seguir a ciência e tomar as medidas necessárias para enfrentar a urgência climática e restaurar a natureza, além de alavancar essas transformações para promover o trabalho decente, a inclusão social e a erradicação da pobreza.

As ações empresariais capazes de deter as mudanças climáticas e restaurar a natureza se popularizaram. Mais de 3.000 empresas e instituições financeiras estão trabalhando com a iniciativa *Science Based Targets* (SBTi) para reduzir suas emissões de acordo com a ciência climática. Ao mesmo tempo, mais de um terço das maiores empresas de capital aberto do mundo agora têm metas de carbono neutro em vigor¹⁸⁷, e mais de 1.000 empresas de quase 60 países pediram aos governos que estabeleçam políticas que acelerem a transição para a energia limpa. Da mesma forma, mais de 1.100 empresas com receitas superiores a US\$ 5 trilhões já solicitaram aos governos que adotem políticas para reverter a perda da natureza nesta década¹⁸⁸.

No entanto, apesar de todo esse avanço, ainda há muito a ser feito para acelerar a ação. Para avançar nesse sentido, as empresas de todos os setores também precisarão se reunir com seus pares e *stakeholders* para desenvolver um entendimento de como podem colocar as pessoas no centro das transições críticas que estão por vir.

“O mundo está passando por mudanças transformadoras que afetam as pessoas e os negócios à medida que migramos para uma economia mais verde. Ao investir na requalificação e na criação de oportunidades de emprego verde e decente para os trabalhadores, as empresas podem não apenas desenvolver a resiliência em suas próprias operações, mas também contribuir para possibilitar uma transição que seja socialmente justa e não deixe ninguém para trás.”

Maria Mendiluce, CEO, We Mean Business Coalition

“As estratégias de transição energética devem incluir planos para a criação de novos empregos e a capacitação de funcionários em todo o mundo.”

Satoru Kurosu, Chief Sustainability Officer, Yokogawa Electric Corporation



AÇÃO 10: REALIZAR A TRANSIÇÃO JUSTA PARA UMA ECONOMIA DE CARBONO NEUTRO E POSITIVA PARA A NATUREZA

As ações empresariais para ajudar a realizar uma transição justa para uma economia de carbono neutro e positiva para a natureza incluem:

1 Aceitar o compromisso de atingir emissões neutras em gases de efeito estufa (GEE) até 2050 e, ao mesmo tempo, investir em adaptação

Todas as empresas devem estabelecer a ambição de atingir emissões neutras de gases de efeito estufa até 2050 e ter um plano com base científica para alcançar tal marco. Esse compromisso deve abranger as emissões de Escopo 1 e 2, bem como os elementos mais relevantes e controláveis do Escopo 3. As empresas também deverão avaliar os riscos físicos relacionados ao clima em todas as suas operações, cadeias de suprimentos e comunidades em que operam, e implementar um conjunto de políticas de adaptação para garantir a continuidade dos negócios, bem como a saúde e a segurança dos trabalhadores e das comunidades.

2 Incorporar considerações sobre a natureza e buscar resultados positivos para ela em todas as esferas de controle e influência

Isso significa medir, avaliar e priorizar os impactos e as dependências da natureza, de modo que a empresa esteja bem posicionada para agir e, em seguida, definir metas transparentes, com prazo determinado, específicas e baseadas na ciência para colocar a empresa no caminho certo para operar dentro dos limites do planeta. As empresas devem ter como objetivo evitar e reduzir os impactos negativos e, ao mesmo tempo, restaurar e regenerar a natureza.

3 Garantir uma transição justa

A ação empresarial para atingir resultados positivos para a natureza e de carbono neutro terá impactos socioeconômicos sobre trabalhadores, fornecedores, consumidores e comunidades. As empresas devem agir de forma intencional e colaborativa para mitigar os impactos negativos e garantir que a transição seja equitativa e inclusiva. Isso inclui garantir: que qualquer investimento em infraestrutura ou em novas operações crie empregos seguros e de alta qualidade que respeitem os direitos trabalhistas, ofereçam um salário digno e garantam a segurança do trabalhador; que os empregos sejam criados quando e onde forem necessários; que os trabalhadores tenham as habilidades necessárias para prosperar; que as oportunidades sejam aproveitadas para recrutar e investir em grupos sub-representados; que os consumidores tenham acesso confiável e acessível a produtos e serviços essenciais; e que a cadeia de suprimentos e a resiliência da comunidade local também sejam desenvolvidas.

Ao elaborar planos para uma transição justa, é fundamental que as empresas identifiquem de forma proativa os principais *stakeholders* que precisam envolver, concentrando-se nos mais vulneráveis e naqueles que sofrerão o maior impacto negativo. As empresas também devem permanecer transparentes em relação aos seus esforços, divulgando o progresso em relação aos seus planos de forma oportuna e regular.

Diretrizes sobre práticas recomendadas para a ação empresarial nessa área estão começando a surgir. Os pilares de ação descritos na *Just Energy Transition Framework* (Estrutura para uma transição energética justa) (Figura 14), desenvolvida pelo Council for Inclusive Capitalism, podem orientar as empresas sobre algumas das principais categorias de ação empresarial que devem estar no centro de seus esforços para garantir uma transição justa.

Fontes úteis:

[The Business of Climate Recovery](#)
WBCSD (2022)

[Introduction to Just Transition: A Business Brief](#)

[Pacto Global ONU \(2022\)](#)

[Business and Climate Justice](#)
[Business Fights Poverty \(2022\)](#)

[Business for Just Transition](#)
CSR Europe (2022)

[What Does Nature-Positive Mean for Business](#)
WBCSD (2021)

[Just Energy Transition Framework](#)
Council for Inclusive Capitalism (2021)

[Just Transition: A Business Guide](#)
The B Team (2018)

[Guidelines for a Just Transition](#)
Organização Internacional do Trabalho (2015)

AÇÃO 10: REALIZAR A TRANSIÇÃO JUSTA PARA UMA ECONOMIA DE CARBONO NEUTRO E POSITIVA PARA A NATUREZA

Figura 14: Os pilares de ação da transição justa (extraídos da *Just Energy Transition Framework* criada pelo Council for Inclusive Capitalism)

	Energia carbono neutro universal	Evolução da mão força de trabalho	Resiliência da comunidade	Colaboração e transparência
Principais práticas	<p>Buscar um cronograma ambicioso para atingir as metas de neutralidade de carbono</p> <p>Trabalhar em prol do acesso universal à energia</p>	<p>Cumprir as principais normas trabalhistas e de segurança</p> <p>Promover a diversidade, a inclusão econômica e a igualdade de acesso às oportunidades</p>	<p>Preservar a biodiversidade e regenerar a infraestrutura</p> <p>Apoiar iniciativas de desenvolvimento local para comunidades dependentes de ativos</p>	<p>Garantir o diálogo social com os trabalhadores</p> <p>Envolver os <i>stakeholders</i> na tomada de decisões</p>
Práticas específicas de transição justa	<p>Defender políticas e investimentos que apoiem uma transição energética justa</p> <p>Buscar a justiça para o consumidor, antecipando ou mitigando impactos adversos e compartilhando benefícios</p> <p>Desenvolver uma estratégia responsável para conversão, retirada ou venda de ativos</p>	<p>Criar empregos decentes por meio de infraestrutura com baixas emissões</p> <p>Comprometer-se a reter, retrainar e realocar trabalhadores</p> <p>Elaborar medidas inovadoras de proteção social para combater os impactos adversos da política de baixo carbono</p>	<p>Envolver e apoiar os fornecedores em sua jornada para a transição justa</p> <p>Incentivar cadeias de suprimentos locais e competitivas</p> <p>Trabalhar com instituições educacionais para preencher as lacunas de habilidades previstas</p>	<p>Desenvolver um plano de transição justa com prazo determinado e divulgar o progresso em relação a ele</p> <p>Estabelecer parcerias entre setores para ampliar novos empreendimentos com oportunidades de emprego sustentáveis</p> <p>Compartilhar conhecimento e práticas recomendadas com colegas do setor e outras organizações</p>

“A transformação é necessária, mas precisamos garantir que a transição para um mundo neutro em carbono não deixe ninguém para trás. As ações para enfrentar a crise climática devem ser consideradas junto de ações para reduzir a desigualdade e a perda da biodiversidade, a fim de criar sociedades melhores, mais justas e mais sustentáveis para as gerações presentes e futuras.”

Mercedes Alonso, Vice-presidente Executiva, Renewable Polymers & Chemicals, Neste

O argumento comercial

O argumento comercial para tomar medidas em relação ao clima e à natureza e, ao mesmo tempo, promover a equidade e a inclusão, está bem estabelecido. Seus benefícios são:

Mitigar uma ampla gama de riscos

Por um lado, as mudanças climáticas e a perda da natureza representam enormes riscos para a economia mundial: a Swiss Re estima que as mudanças climáticas podem custar à economia mundial até 18% do PIB até 2050, se nenhuma medida for tomada¹⁸⁹. Já o Fórum Econômico Mundial constatou que US\$ 44 trilhões da geração de valor econômico (mais da metade do PIB total do mundo) é moderada ou altamente dependente da natureza e de seus serviços¹⁹⁰.

Ao mesmo tempo, os impactos negativos sobre o clima e a natureza também expõem as empresas a uma série de riscos legais, regulatórios, de reputação e de mercado específicos a seus negócios.

Em 2022, a Assembleia Geral das Nações Unidas declarou que todos no planeta têm direito a um ambiente saudável. Essa resolução pretende acelerar ainda mais a tendência crescente de litígios climáticos. Em todo o mundo, o número acumulado de casos relacionados ao clima mais do que dobrou desde 2015, elevando o número total para mais de 2.000 casos. Aproximadamente um quarto desses casos foi registrado entre 2020 e 2022, e há uma série de casos de alto nível surgindo contra as empresas.

As agências de classificação agora também incluem divulgações relacionadas ao clima e à natureza em suas avaliações, enquanto os investidores institucionais exigem maior prestação de contas em termos dos riscos ambientais associados às operações comerciais. Essa tendência já está se traduzindo em custos mais altos de capital para empresas com impactos negativos sobre o clima e a natureza.

Aproveitar oportunidades históricas de mercado

Assim como o custo e o risco da inação são claros, também são claros os benefícios de investir em soluções para o clima e a natureza. Por exemplo, um relatório da New Climate Economy mostra que a mudança para uma economia de baixo carbono poderia gerar um crescimento de US\$ 26 trilhões e criar 65 milhões de novos empregos até 2030¹⁹¹. Enquanto isso, o Fórum Econômico Mundial identificou oportunidades de negócios associadas à criação de um futuro positivo para as pessoas e a natureza, que poderia valer até US\$ 10 trilhões por ano e criar 395 milhões de novos empregos¹⁹².

Desbloquear os benefícios de uma transição justa

No entanto, não será possível mitigar de forma eficaz os riscos climáticos e naturais, nem aproveitar as oportunidades que a transição para uma sociedade carbono neutro e positiva para a natureza representa se não criarmos um movimento que permita que todos vejam oportunidades nessa transição. Garantir uma transição justa, com as pessoas no centro do planejamento e da implementação, ajudará a garantir que a transição seja aproveitada como uma oportunidade para gerar resultados mais inclusivos e equitativos, levando à estabilidade econômica e da mão de obra, maior capacidade de inovação e produtividade, resiliência da cadeia de suprimentos e uma licença social duradoura para operar.

US\$ 44 trilhões

da geração de valor econômico é moderada ou altamente dependente da natureza e de seus serviços

US\$ 26 trilhões

de valor poderiam ser gerados até 2030 com a mudança para uma economia de baixo carbono

Mais de 2.000

Número de casos de litígios climáticos que foram apresentados no mundo inteiro

“Ao separar o ‘E’ do ‘S’ da sigla ESG, perdemos a oportunidade de projetar uma mudança de sistema, que é a única maneira de resolver as causas-raiz da espiral de desigualdade, das mudanças climáticas catastróficas e da perda da natureza.”

Dr Sally Uren, Chief Executive, Forum for the Future

Ação empresarial na prática

Equinor

Desenvolvimento do setor eólico offshore voltado para a comunidade em Nova York

A Equinor assinou um acordo com a New York City Economic Development Corporation para transformar o South Brooklyn Marine Terminal, um porto de 73 acres não utilizado na orla de Sunset Park. A transformação faz parte de uma parceria estratégica 50/50 entre a Equinor e a bp, que pretende converter a cidade em um centro do setor eólico offshore. Espera-se que o projeto gere 1.000 empregos de curto prazo e mais 200 empregos de longo prazo até 2028. Para atender com eficácia às demandas do projeto, a Equinor elaborou um plano de desenvolvimento da mão de obra para sanar a lacuna de habilidades entre os trabalhadores locais e as exigências do projeto. O projeto se comprometeu a estabelecer um Centro de Aprendizagem Eólica Offshore inédito nas proximidades, para oferecer oportunidades

de formação e desenvolvimento da força de trabalho para os residentes de Nova York e de outros locais. A colaboração da Equinor com os sindicatos locais está ajudando a promover essas oportunidades entre os residentes de baixa renda e aqueles que procuram emprego. A fim de garantir que os projetos da Empire Wind estejam alinhados com a comunidade local e seus representantes, a Equinor montou uma equipe de mais de 15 especialistas para promover um engajamento significativo das partes interessadas desde o início do projeto. A empresa também se comprometeu a criar uma força de trabalho que reflita a população local e a atender às demandas da região, como a necessidade de salários dignos sustentáveis.



AÇÃO 10: REALIZAR A TRANSIÇÃO JUSTA PARA UMA ECONOMIA DE CARBONO NEUTRO E POSITIVA PARA A NATUREZA

ITC

Fortalecimento dos meios de subsistência em meio aos desafios climáticos

A agricultura é a principal fonte de subsistência para quase 60% da população da Índia, mas enfrenta desafios significativos em relação às mudanças climáticas e ao esgotamento dos recursos naturais. A ITC está trabalhando para transformar a agricultura indiana por meio da proliferação de práticas agrícolas sustentáveis e inteligentes, tanto para o clima quanto para a água, entre agricultores marginais e pequenos produtores, ajudando-os a maximizar seus ganhos em anos bons e a minimizar suas perdas em anos ruins. As intervenções feitas pela ITC abrangem mais de dois milhões de acres, beneficiando mais de 700.000 agricultores.



MSC

A colaboração para uma transição marítima justa

A descarbonização do transporte marítimo traz implicações significativas para a mão de obra do setor (tanto a bordo dos navios quanto em terra). O envolvimento proativo com os 1,89 milhão de marítimos do mundo será fundamental para garantir uma transição energética bem-sucedida. Apesar da incerteza em torno dos futuros combustíveis, bem como de um cenário regulatório em rápida evolução, a MSC está comprometida em garantir que sua força de trabalho marítima disponha de habilidades, formação, treinamento e familiarização específicos do setor necessários para operar novos sistemas tecnológicos e gerenciar novos combustíveis. A MSC também participa da Maritime Just Transition Task Force (MJTTF), a Força-Tarefa de Transição Justa Marítima do Grupo de Aprendizagem entre Pares da Indústria Global, uma iniciativa viabilizada por meio do Pacto Global ONU. Nela, a MSC tem colaborado com outras empresas de todo o ecossistema marítimo para apoiar uma descarbonização justa do setor de transporte marítimo e centrada no ser humano. Na COP27, a MJTTF lançou um [plano de ação de 10 pontos](#) que mapeia um caminho para o treinamento e a capacitação de 800.000 marítimos até meados da década de 2030, como parte da transição energética do setor, com recomendações práticas para a indústria, governos, sindicatos de marítimos e universidades.



“Se quisermos superar a desigualdade, temos que fornecer às empresas as ferramentas certas para definir estratégias e metodologias para uma transição justa. Em seguida, é necessária uma ação colaborativa entre os *stakeholders* locais, regionais e globais para garantir o impacto em escala. Somente com a participação de todos poderemos alcançar as ambições relacionadas à equidade, ao clima e à natureza.”

Stefan Crets, Diretor-Executivo, CSR Europe

AÇÃO 10: REALIZAR A TRANSIÇÃO JUSTA PARA UMA ECONOMIA DE CARBONO NEUTRO E POSITIVA PARA A NATUREZA

“Uma transição justa garantirá que os direitos humanos sejam fundamentais para as operações comerciais, proporcionará acesso universal a produtos e serviços essenciais, preparará a mão de obra do futuro e acarretará um verdadeiro diálogo social.”

Lynn Forester de Rothschild, Fundadora, Council for Inclusive Capitalism

Grupo Olam

Promoção da agricultura inteligente para o clima

Para reduzir as emissões de metano nos sistemas de produção de arroz de pequenos produtores, a Olam Agri tem trabalhado por meio de parcerias público-privadas para introduzir práticas agrícolas inteligentes para o clima, entre elas: o manejo da irrigação alternada de umedecimento e secagem (AWD, do inglês *alternate wetting and drying*), o nivelamento de terreno a laser, o manejo de nutrientes por local específico e o manejo otimizado de palha e restolho. Com base nas experiências bem-sucedidas com os produtores de arroz na Tailândia desde 2018, a iniciativa foi levada para o Vietnã, para a Índia e agora para a Nigéria, mostrando resultados promissores de redução de emissões, melhor rendimento e lucratividade.



bp

Promoção de uma transição justa em Teesside

A bp está trabalhando com parceiros para descarbonizar o maior polo industrial do Reino Unido em Teesside, no nordeste da Inglaterra. A bp está desenvolvendo vários projetos na região que podem transformá-la em um dos melhores centros de captura e armazenamento de carbono (CCS) e de hidrogênio do mundo. Os projetos em curso também podem fornecer energia de baixo carbono para descarbonizar uma série de setores. A Net Zero Teesside Power, por exemplo, será a primeira usina elétrica a gás em escala comercial do mundo com tecnologia de captura de carbono. Há ainda dois projetos de hidrogênio com baixo teor de carbono (H2Teesside e HyGreen Teesside) que, juntos, podem fornecer mais de 15% da meta de produção de hidrogênio de 10 GW do governo do Reino Unido para 2030. Juntos, esses projetos têm o potencial de criar quase 5.000 empregos por ano durante a fase de construção e

mais de 1.500 empregos por ano quando estiverem em operação.

A bp está trabalhando com conselhos, autoridades e instituições educacionais locais para criar um legado na região. A empresa está consultando e se envolvendo com a comunidade para moldar ações com base em suas necessidades. Por exemplo, a bp está fazendo uma parceria com o Redcar & Cleveland College para apoiar o desenvolvimento de um novo Centro de Educação em Energia Limpa, especializado em treinamentos do setor de energias renováveis para alunos que abandonaram a escola, aprendizes e alunos adultos. O polo industrial é um exemplo de como concretizar uma transição justa, trabalhando para proteger os empregos que estão em risco sem descarbonização, para criar novos empregos na economia de baixo carbono e para investir em habilidades e desenvolvimento comunitário.



“As mudanças climáticas têm um impacto transformador na economia global e na sociedade, e essa tendência seguirá pelas próximas décadas. Os planos e as atividades de carbono neutro precisam considerar seu impacto não apenas no planeta, mas também nas pessoas, esforçando-se para garantir que os benefícios do crescimento econômico sejam compartilhados da forma mais justa possível entre todos os membros da sociedade.”

Nicolas Moreau, CEO, HSBC Asset Management

SAP

Financiamento de ações climáticas com impacto social positivo

Como investidora no Livelihoods Carbon Funds (LCF), a SAP se comprometeu a fazer um aporte de aproximadamente dez milhões de euros para ajudar a financiar projetos que protegem o clima, restauram ecossistemas, promovem a agricultura sustentável e melhoram os meios de subsistência e a resiliência das comunidades rurais.

O LCF reúne fundos de investimento ESG que apoiam projetos de carbono associados a um forte impacto socioeconômico para as comunidades locais. Em vez de dividendos financeiros, os investidores recebem créditos de carbono como retorno de seus investimentos, ajudando as empresas, os investidores financeiros e as cidades a acelerar a ação climática e a gerar impacto social em escala.



ManpowerGroup

Contratação para uma transição justa para o carbono neutro

O ManpowerGroup está comprometido com o treinamento e a capacitação de talentos para apoiar as empresas no cumprimento de seus compromissos com a meta de carbono neutro. Em parceria com uma empresa global de turbinas eólicas, o ManpowerGroup quer atrair, formar e contratar trabalhadores qualificados em 52 países para uma variedade de funções, com foco especial na contratação de 35% de candidatos diversos para cargos de liderança. A abordagem enumerou habilidades adjacentes para novas funções verdes emergentes e, em parceria com faculdades, criou um programa global de pós-graduação para identificar talentos emergentes de alto potencial para projetar, fabricar, instalar e fazer a manutenção de turbinas eólicas e promover a transição verde.



PARTE 3

PRIMEIROS PASSOS

Cada empresa tem seu próprio modelo de negócios, atividades, relacionamentos da cadeia de valor e ambientes operacionais e, portanto, uma capacidade única de fazer contribuições práticas para combater a desigualdade. As empresas devem trabalhar para identificar, avaliar e integrar estrategicamente as etapas para lidar com os riscos e as oportunidades relacionadas à desigualdade, ao mesmo tempo em que aproveitam os principais catalisadores para a ação empresarial.

Orientações para uma proposta empresarial de combate à desigualdade

Como implementar uma estrutura de transformação de negócios sustentável

O potencial de mudança de qualquer uma das ações destacadas neste relatório será diferente de empresa para empresa. Caberá a cada uma delas priorizar e promover as ações com maior potencial de impacto, dadas suas capacidades e contextos específicos.

Identificar, avaliar e integrar estrategicamente as etapas para lidar com riscos e oportunidades relacionados à desigualdade em todo o espectro do modelo operacional de um negócio é um processo altamente complexo. Implementar uma estrutura de transformação de negócios sustentável em apoio aos esforços para combater a desigualdade ajudará a planejar essa jornada, além de representar uma maneira prática de fazer progressos reais enquanto se reduz as complexidades.

Uma estrutura, como a apresentada na Figura 15 (cocriada com a PwC), pode ajudar os líderes empresariais a identificar, avaliar e lidar com os riscos e oportunidades relacionados a práticas de negócios relevantes para a desigualdade, abrangendo os diferentes escopos de impacto da empresa e seus níveis de influência. Confira as etapas importantes que constituem esse tipo de estrutura:

1. Definição de linha de base e avaliação de maturidade

É fundamental conduzir uma análise do *status quo* desde o início da jornada. É importante estabelecer como e com quais ações específicas a empresa está combatendo a desigualdade em diferentes escopos de impacto; que nível de influência ela tem hoje em cada escopo; e que tipo de colaborações já está iniciando para gerar impacto. Um “balanço” completo do nível de progresso feito pelas iniciativas em andamento que incorporam o envolvimento cuidadoso

das partes interessadas deve ser realizado para identificar a eficácia das iniciativas atuais. As empresas podem complementar esse esforço com análises de *benchmarking* para também determinar os níveis de maturidade dos pares do setor.

Perguntas-chave a considerar

- *Quais áreas de ação são relevantes para o negócio e qual atividade já está em andamento?*
- *Quais políticas, processos, sistemas, atividades, habilidades e/ou controles já existem para resolver problemas de desigualdade e que impacto exercem?*
- *Com quem a empresa está colaborando para gerar impacto?*

2. Priorização de áreas de ação e definição de metas

A partir dessa análise e da definição de linha de base, a próxima etapa fundamental é identificar quais áreas de ação a empresa deve priorizar no futuro e que tipo de metas deve definir. Essa priorização deve ser pautar em uma análise criteriosa de riscos e oportunidades; avaliar onde a falta de ação representa o risco mais significativo (tanto para as pessoas associadas ao modelo operacional e à cadeia de valor da empresa quanto para a própria empresa) e onde estão as oportunidades mais impactantes para a empresa oferecer mudanças transformadoras na vida das pessoas, melhorar o desempenho social da organização e gerar novos benefícios corporativos. Esse processo de priorização ajudará a destacar quais partes do negócio exigem mudanças prioritárias e fornecerá a base sólida necessária para desenvolver uma resposta estratégica robusta.

Perguntas-chave a considerar

- *Quais são as oportunidades de maior impacto para a empresa tomar medidas para combater a desigualdade?*
- *Como é o caminho de impacto (a rota da proposta de valor ao impacto) para cada área de ação?*
- *Qual é a probabilidade dessa ação gerar um impacto positivo com base nos fatos disponíveis e em uma estrutura de decisão baseada no impacto?*

3. Implementação e integração estratégica

Identificadas as ações prioritárias para combater a desigualdade, as empresas podem avançar para desenvolver um plano de ação bem-estruturado. O plano deve ter uma estratégia clara para cada escopo de impacto nas pessoas. Ao desenvolver e concretizar essas estratégias, será imprescindível que as empresas sempre consultem os grupos afetados e as partes interessadas mais abrangentes e, em muitos casos, ativem novas colaborações para gerar impacto em escala. Também será importante ter controles de governança interna apropriados para criar uma dinâmica coesa.

Perguntas-chave a considerar

- *Quais são as ambições da empresa quando se fala de esforços para combater a desigualdade?*
- *Quais são os principais grupos de partes interessadas afetadas?*
- *Quem são os diferentes atores no ecossistema de negócios necessários para ajudar a abordar a desigualdade de forma colaborativa? Como a empresa colaborará com eles?*

4. Avaliação de desempenho social

As empresas devem, então, considerar quais processos podem implementar para monitorar de forma adequada e precisa o desempenho dos resultados desejados para combater a desigualdade, além de garantir que as metas e ambições continuem a evoluir com base no **feedback** dos principais **stakeholders** e grupos afetados. Será necessário avaliar regularmente uma série de marcos e resultados mensuráveis desejados. Isso ajudará a determinar se eles foram alcançados, se estão a caminho de serem alcançados ou não (e por que não) ou se exigem reformulação de acordo com as metas e ambições de negócios em evolução.

Perguntas-chave a considerar

- *Quais são os resultados mensuráveis desejados e as ações empresariais correspondentes?*
- *Quais marcos e indicadores podem ser usados para medir o progresso no combate à desigualdade?*
- *Com que frequência a empresa avaliará o desempenho e como os dados relevantes serão coletados?*

5. Comunicação de progresso

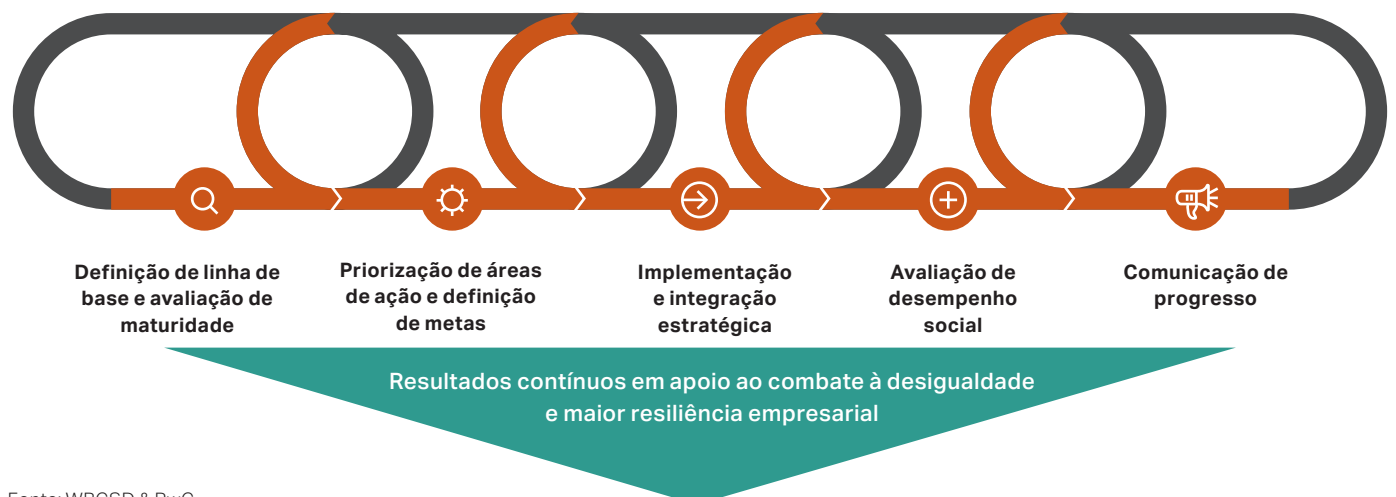
As empresas precisarão decidir se e com que frequência vão informar o progresso de suas iniciativas, e se essas comunicações serão internas (e, em caso afirmativo, em que nível) ou internas e externas. As empresas devem considerar como comunicar externamente o progresso de forma que o "dizer" e o

"fazer" estejam alinhados. Organizações maiores podem decidir que o progresso deve ser avaliado e garantido de forma independente antes de comunicar os **stakeholders**, especialmente externamente.

Perguntas-chave a considerar

- *As comunicações sobre o progresso serão internas, externas ou ambas?*
- *Como a empresa garante que não criará uma lacuna entre o que é dito e o que é feito?*
- *Quais histórias a empresa pode aproveitar para motivar seus pares e a comunidade empresarial como um todo a avançar nos esforços de combate à desigualdade?*

Figura 15: Uma estrutura de transformação de negócios sustentável para combater a desigualdade

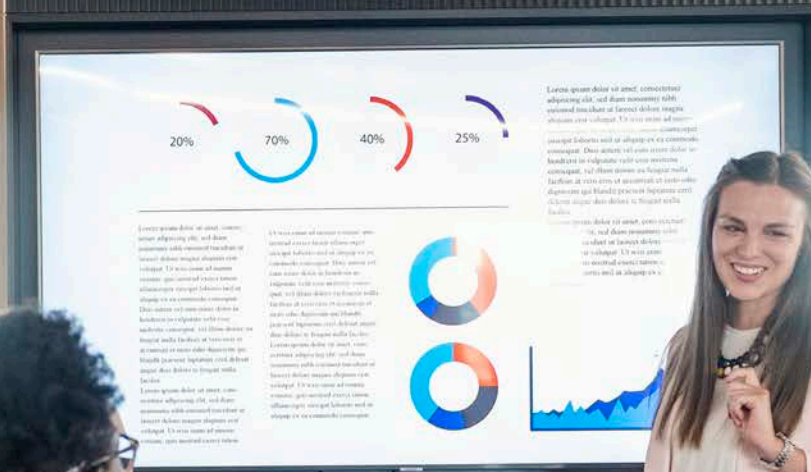


Fonte: WBCSD & PwC

(NB: A lista de atividades acima não é exaustiva e fornece uma visão geral sobre as atividades que uma empresa pode atravessar em sua jornada de transformação.)

"Combater a desigualdade e criar prosperidade compartilhada para todos deve ser prioridade no programa de crescimento sustentável das empresas."

Andreas Eggenberg, Presidente, Masisa



Principais catalisadores da ação empresarial

À medida que as empresas embarcam nas ações catalisadoras descritas neste relatório, haverá uma série de ações capacitadoras transversais que serão fundamentais para impulsionar o sucesso de longo prazo.

Adoção de mudanças críticas de mentalidade

É importante reconhecer que as transformações necessárias para garantir que a iniciativa privada atinja seu potencial em ajudar a combater a desigualdade nem sempre serão implementadas aderindo a ideias e prioridades existentes. Como parte da estratégia [Vision 2050: Time to Transform](#), o WBCSD reconhece que as transformações necessárias para nos levar a um mundo em que mais de nove bilhões de pessoas vivam bem e dentro dos limites planetários até meados do século, dependerão de três mudanças nas mentalidades estratégicas de negócios: **reinventar** o capitalismo para recompensar a verdadeira criação de valor em vez da extração de valor; desenvolver **resiliência** de longo prazo; e assumir uma abordagem **regenerativa** para a sustentabilidade dos negócios. As mudanças na mentalidade empresarial nessas três áreas orientarão a forma como as decisões são tomadas e, em última análise, serão pilares importantes para os esforços de combate à desigualdade.

Uma mentalidade de reinvenção: A combinação do capitalismo de empresas com fins lucrativos e mercados competitivos contribuiu para a inovação, a criação de riqueza e o aumento dos padrões de vida, e seu poder inovador e tremendo alcance são essenciais se quisermos enfrentar nossos desafios mais difíceis. No entanto, hoje esse modelo também gera resultados

insustentáveis em termos sociais, ambientais e econômicos. O problema central é que o capitalismo como o conhecemos hoje não faz distinção entre criação de valor e extração de valor. Ao privilegiar os retornos do capital financeiro sobre a preservação (para não falar da acumulação) de outras formas de capital, nossa versão atual do capitalismo esgotou perigosamente o capital natural, social e humano que sustenta a criação de valor econômico.

Nessa conjuntura, precisamos de um capitalismo reinventado que gere valor real. Isso garantirá que vejamos mais empresas bem administradas, tomando decisões melhores, oferecendo as inovações necessárias em produtos, serviços e modelos de negócios que contribuem para uma sociedade próspera. Além disso, tal reinvenção promoverá mercados de capital que valorizem adequadamente práticas comerciais inclusivas e sustentáveis, recompensando as empresas com o maior impacto socioambiental positivo e, ao mesmo tempo, mobilizando capital para empresas, ativos e soluções que criem valor real para a sociedade.

Uma mentalidade de resiliência: Resiliência não significa ter defesas fortes e ser resistente a mudanças. Trata-se de antecipar, aderir e adaptar-se a mudanças e interrupções, admitindo também que as empresas são tão resilientes quanto os ecossistemas, as comunidades, as economias e as sociedades em que operam. Quando as empresas reconhecem que fazem parte de um sistema mais amplo, sua

compreensão da resiliência deixa de ser a ideia de robustez e resistência às mudanças, passando para uma mentalidade de adaptação, evolução e prosperidade compartilhada, necessária para o sucesso em longo prazo. Adotar uma mentalidade de resiliência revela o imenso valor encontrado em uma mão de obra qualificada e saudável e em comunidades vibrantes.

Uma mentalidade de regeneração:

Regeneração significa ir além de uma mentalidade de "não causar danos" para uma mentalidade em que desenvolvemos a capacidade de nossos sistemas socioambientais se curarem e prosperarem. Diante das crescentes tensões sociais e dos pontos de inflexão do ecossistema, precisamos parar de tentar apenas manter o *status quo* e adotar uma abordagem mais regenerativa. O pensamento regenerativo pode nos ajudar a restaurar e nutrir os sistemas socioambientais dos quais depende o sucesso de nossos negócios. O relatório [Compass for Just and Regenerative Business](#) (Orientações para negócios justos e regenerativos), produzido pelo Forum for the Future em parceria com o WBCSD, traz mais informações sobre como uma mentalidade regenerativa pode ser incorporada com sucesso à tomada de decisões de negócios.

Governança de stakeholders

Conforme destacado ao longo deste relatório, as empresas estão mais preparadas para respeitar os direitos humanos e lidar com a desigualdade

quando entendem as perspectivas das pessoas afetadas por suas operações, principalmente as mais vulneráveis. Em última análise, qualquer esforço sério da iniciativa privada para combater a desigualdade deve se basear não apenas em esforços para identificar e se envolver proativamente com grupos de *stakeholders* que são ou podem ser afetados por ações empresariais, mas também em processos robustos que sirvam para incorporar *insights* obtidos

do engajamento dos *stakeholders* na tomada de decisões de negócios.

Para que isso se concretize, as estruturas de governança, tanto na diretoria quanto em toda a empresa, devem incorporar as contribuições das partes interessadas e se concentrar nos riscos para as pessoas. As decisões que não levarem em conta a voz dos principais *stakeholders* e as preocupações da sociedade poderão, no futuro, ser comprovadas como más decisões.

A tabela da Figura 16, elaborada a partir de uma pesquisa do WBCSD e da DNV¹⁹³, apresenta um conjunto de perguntas-chave, bem como exemplos de práticas de liderança, para a diretoria e a administração considerarem enquanto avaliam até que ponto estão envolvidas com seus principais *stakeholders* e como esse envolvimento apoia a tomada de decisões.

Figure 16: Perguntas-chave e práticas de liderança a serem consideradas pela diretoria em apoio à governança de *stakeholders*

	Perguntas-chave a considerar	Prática de liderança
Etapa 1 Identificar quem são seus principais <i>stakeholders</i>	Você já identificou quais grupos de <i>stakeholders</i> são essenciais para a criação de valor que impulsiona e embasa seu modelo de negócios?	Todos os <i>stakeholders</i> são identificados e seus relacionamentos associados a partes relevantes do modelo de negócios.
	Quão bem você entende as expectativas e os impactos sobre seus principais <i>stakeholders</i> ?	Bom entendimento das necessidades e expectativas de todos os <i>stakeholders</i> .
Etapa 2 Entender e envolver-se com aqueles que são afetados pelo seu modelo de negócios e o influenciam	Até que ponto você consulta seus <i>stakeholders</i> para entender suas opiniões e coletar informações de boa qualidade?	A diretoria é regularmente envolvida ou recebe informações granulares de alta qualidade sobre os principais <i>stakeholders</i> .
	Qual é o grau de formalização do envolvimento dos <i>stakeholders</i> em seus sistemas e processos de governança?	O envolvimento e o <i>feedback</i> dos <i>stakeholders</i> são formalizados a partir da diretoria e se propagam por toda a organização para todos os principais <i>stakeholders</i> .
Etapa 3 Avaliar e incorporar as visões e opiniões dos <i>stakeholders</i> na tomada de decisões e em outros processos comerciais	Qual é o nível de integração das discussões com os <i>stakeholders</i> na pauta da diretoria?	Todas as opiniões e <i>feedbacks</i> dos principais <i>stakeholders</i> são incluídos na pauta e analisados regularmente nas reuniões pertinentes da diretoria ao longo do ano.
	Você tem certeza de que está acessando uma visão totalmente representativa das opiniões de seus <i>stakeholders</i> ?	A diretoria está confiante em seu entendimento das opiniões pertinentes de todos os principais <i>stakeholders</i> e de que elas são representativas dos grupos de <i>stakeholders</i> .
	As opiniões dos <i>stakeholders</i> influenciam de forma significativa as decisões estratégicas de longo prazo da diretoria?	As opiniões dos <i>stakeholders</i> sempre influenciam de forma significativa o desenvolvimento de objetivos de longo prazo, o planejamento e a tomada de decisões no nível da diretoria.
	Até que ponto o envolvimento dos <i>stakeholders</i> está integrado às práticas comerciais existentes ou às atividades de tomada de decisão, por exemplo, às avaliações de materialidade e de gerenciamento de riscos?	A diretoria está incorporando todos os pontos de vista dos principais <i>stakeholders</i> às práticas comerciais existentes, incluindo desenvolvimento estratégico, gerenciamento de riscos, avaliação de materialidade e mapeamento de oportunidades.

Medição e divulgação

Em última análise, o progresso contínuo no combate à desigualdade dependerá da capacidade das empresas de identificar, medir e compreender adequadamente seus impactos diretos e indiretos, bem como suas dependências em relação às pessoas. Em cada uma das ações destacadas neste relatório, será importante que as empresas prestem contas de como criam, preservam ou desgastam o valor para diferentes *stakeholders* ao longo do tempo, para que tenham informações relevantes e úteis para tomar decisões.

Esse conceito de valoração é fundamental. Para melhorar a tomada de decisões e, portanto, o desempenho, as empresas precisam evoluir da medição dos resultados para a valoração dos impactos. Por exemplo, o fato de uma empresa criar 1.000 novos empregos pode parecer positivo, mas não tem contexto. É preciso entender o valor desses empregos. Se 80% deles envolvem contratos de trabalho precários e/ou que pagam menos do que o salário mínimo, saber disso gera uma compreensão muito diferente do valor desses novos empregos e, portanto, das consequências para as pessoas. Nesse contexto, o [Social & Human Capital Protocol](#) (Protocolo de Capital Social e Humano) traz orientações importantes para as empresas sobre como entender

melhor seus efeitos positivos e negativos sobre seus funcionários e sobre a sociedade como um todo.

Ao mesmo tempo, há uma franca ascensão das expectativas dos *stakeholders* com relação à divulgação externa do desempenho social corporativo. O foco no “S” da sigla ESG aumentou drasticamente nos últimos anos, em parte como resultado da pandemia de covid-19, que expôs uma série de vulnerabilidades e riscos sociais de forma tão impiedosa. Também estão surgindo vários desenvolvimentos regulatórios importantes que exigem níveis mais altos de transparência corporativa em relação aos esforços para lidar com os riscos sociais.

A divulgação ampla, consistente e comparável do desempenho em relação às áreas de ação descritas neste relatório ajudará a estabelecer as bases para uma maior confiança entre a iniciativa privada e outros *stakeholders* como parte de um contrato social renovado e duradouro. Ao mesmo tempo, essa divulgação também fornecerá aos mercados de capitais as informações necessárias para valorizar e recompensar adequadamente as práticas empresariais inclusivas, ajudando a aproveitar o poder das economias de mercado para combater as desigualdades e proporcionar melhores resultados para as pessoas.

A BCTI incentiva as empresas a explorarem oportunidades de divulgação social aprimorada em torno das áreas de ação destacadas neste relatório e recomenda o uso de normas e estruturas de relatórios estabelecidos como um primeiro passo fundamental. As Normas GRI e as [Stakeholder Capitalism Metrics](#) (Métricas do Capitalismo de *Stakeholders*) criadas pelo Fórum Econômico Mundial fornecem orientações úteis, enquanto as metodologias de avaliação produzidas pela [Workforce Disclosure Initiative](#) e pela [World Benchmarking Alliance](#) também trazem pontos de referência proveitosos.

Ao mesmo tempo, também será importante que as empresas acompanhem o surgimento de novas normas e estruturas que impulsionarão a convergência e o aumento do rigor no espaço de divulgação social. O Conselho Internacional de Padrões de Sustentabilidade (ISSB, International Sustainability Standards Board) indicou planos para estabelecer uma linha de referência global abrangente de normas de divulgação social nos próximos anos. Já o lançamento da [Task Force on Inequality-related Financial Disclosures](#) (TIFD, Task Force on Inequality-related Financial Disclosures) fornecerá orientações, limites, metas e métricas para que empresas e investidores meçam e gerenciem seus impactos sobre a desigualdade.

“A Capitals Coalition adota e apoia o Relatório da BCTI, pois ele oferece um plano de ação claro e significativo para que as empresas enfrentem a desigualdade. Compreender onde o valor é criado e destruído (e para quem esses movimentos acontecem) de forma sistemática usando o Protocolo de Capital Social e Humano permite que as empresas acompanhem seu progresso ao longo do tempo e meçam seu desempenho em relação à desigualdade.”

Mark Gough, CEO, Capitals Coalition



CONCLUSÃO

Como passar da ambição à ação

Próximos passos

Embora estatísticas alarmantes sobre declínio da confiança e aumento dos conflitos reflitam profundas divisões nas sociedades em todo o mundo, elas também apontam para uma crescente união nos apelos por maior inclusão e equidade, e maiores expectativas para que governos e empresas tomem providências. É hora de os líderes empresariais garantirem que estão respondendo a essas expectativas ao máximo de seu potencial.

Este relatório descreveu por que é do interesse das empresas fazer isso e fornece uma proposta holística para orientar a ação empresarial. Entretanto, ele é apenas um ponto de partida. Chegou a hora de converter ambição em ação. Devemos agir de forma proativa e intencional para reforçar o “S” da sigla ESG, um pilar de ação essencial que foi negligenciado por muito tempo. Esperamos que este relatório possa deflagrar uma ação empresarial generalizada para evitar os riscos apresentados pela crescente desigualdade e ajudar a estabelecer as bases para uma evolução em direção a uma forma mais inclusiva de capitalismo, na qual as economias de mercado sejam aproveitadas para proporcionar melhores resultados para todos.

Daqui para frente, a BCTI e seus parceiros continuarão trabalhando em prol da implementação da proposta de ação identificada neste relatório, catalisando e coordenando esforços para promover as ferramentas, as normas e as colaborações capazes de apoiar a comunidade empresarial global nessa jornada.

Apelo à ação

Os Representantes Executivos da BCTI optaram por liderar nossas próprias organizações em esforços para construir um mundo de oportunidades no qual os negócios possam prosperar como parte de uma sociedade mais justa e equitativa.

Com este relatório, fazemos um apelo a todos os líderes empresariais para que se juntem a nós e:

- 1. Reconheçam a crescente desigualdade** como um risco sistêmico (e comercial) urgente, cuja solução conta com a participação de todas as empresas.
- 2. Intensifiquem os esforços para garantir o respeito corporativo aos direitos humanos** como base fundamental para reforçar a capacidade de sua empresa de combater a desigualdade e promover a prosperidade compartilhada.
- 3. Aproveitem a proposta de ações da BCTI** para priorizar, definir metas e identificar métricas em torno das oportunidades mais impactantes que sua empresa tem à disposição para promover mudanças transformadoras na vida das pessoas.
- 4. Identifiquem e se envolvam de forma proativa com os grupos de stakeholders** que são afetados ou podem ser afetados por sua atividade comercial, a fim de criar e aprimorar continuamente estratégias impactantes para combater a desigualdade.
- 5. Embarquem em colaborações criativas** com formuladores de políticas, ONGs, investidores e outros agentes para superar as barreiras sistêmicas e impulsionar a transformação em escala.



Agradecimentos

Muitas pessoas contribuíram com este relatório. De forma generosa, elas dedicaram seu tempo, compartilharam perspectivas profissionais e elaboraram este documento com esmero. Listamos os nomes dos principais colaboradores nas próximas páginas. Além deles, os membros da Comissão contaram com a experiência de muitas pessoas que trabalham em suas respectivas organizações. Essas pessoas não

têm seus nomes citados aqui, mas forneceram informações, comentários e outros tipos de ajuda. Muitos **stakeholders** também deram conselhos e fizeram comentários valiosos em oficinas, debates e outros fóruns. A todos os colaboradores (nomeados ou não a seguir), deixamos aqui nossos sinceros agradecimentos.

Grupo de trabalho BCTI	
Amazon	Alyssa Boggs, Sara Blackwell
Arcadis	Nana Berchie, Nadia Cicek
Ayala Corporation	Victoria Tan, Paolo Monteiro
Bain & Company Inc.	John Hazan, Sophie Ladousse
Baker McKenzie	Stephen Ratcliffe, Monica Kurnatowska, Yindi Gesinde e Penny Darragh
bp	Rza Aliyev
BASF SE	Anthony Heslop, Brigitte Dittrich-Krämer
Business for Inclusive Growth	Marie Basso, Nal Nangai Venkatakrishna
Capitals Coalition	Natalie Nicholles
CARE	Mark Muckerheide, Erin Oakley
Charoen Pokphand Group Co., Ltd	Viranon Futrakul, Nitipat Nantavaropas
Council for Inclusive Capitalism	Meredith Sumpter, Alexandra Rogan
CSR Europe	Emanuela Pisano, Bianca Pailloux
DSM N.V.	Achim Hupperts
Enel	Rubinia Proli, Paola Lischio
Environmental Resources Management Limited (ERM)	Linden Edgell
Equinor	Marte Stensrud
Hitachi Ltd.	Tomoko Soma, Yuri Itoh
HSBC Asset Management	Ozge Usta, Oliver Wilcock
IDH	Sonia Cordera, Carla Romeu Dalmau
Inter IKEA Group	Alinde Melin, Berit Gleixner
International Fund for Agricultural Development (IFAD)	Mollie Brennan, Rahul Antao
International Organisation of Employers (IOE)	Matthias Thorns
International Trade Union Confederation - ITUC	Alison Tate
ITC Limited	Nazeeb Arif, Nandini Basu
Jupiter Asset Management	Sandra Carlisle

AGRADECIMENTOS

Grupo de trabalho BCTI	
JUST Capital	Tolu Lawrence, Alison Omens
KPMG International	Karin Eggers, Mark Essex, Becky Knight, Ruth Lawrence, Lina Hilwani, François Marlier, Kristine Remedios, Grant Wardell-Johnson
Living Wage Foundation	Shaheen Hashmat
ManpowerGroup	Raul Grijalba, Agnieszka Ekert, Emma Almond
Masisa	Reinaldo Gallegos
Mercedes-Benz Group AG.	Karsten Schroeder, Sebastian Behm
Neste	Salla Ahonen, Nina Norjama, Chrisanne Kouzas
Nestlé SA	Rob Cameron, Yann Wyss
Grupo Olam	Julie Greene
Petrolim Nasional Berhad (PETRONAS)	Haslina Abdul Ghani, Huey Fang Woo
Philip Morris International SA	Jennifer Motles, Nicole Austin
PricewaterhouseCoopers LLP (PwC)	Wendy van Tol, Barry Murphy, Nabeel Osman, Bethan Grillo
Sabancı Holding	Derya Özet Yalgi, Tugçe Tuglu Ozalpay
Sage	Natasha Thomas, Rachel Dignam
SAP	Giovanna Enea, Gitte Winther Bruhn
Saudi Basic Industries Corp. (SABIC)	Danielle Cannata, Leon Jacobs
ShareAction	Simon Rawson
Shift	Anthony Ewing, Bob Dannhouser
Solvay S.A.	Dominique Debecker, Marie Flourié
Tata Group	Manjuta Sriram
The B Team	Sierra Leder
The Valuable 500	Ryan Curtis-Johnson
Unilever	Anouk Heilen, Matteo Squire
Pacto Global da ONU (UNGC)	Griet Cattaert
Universidade de Cambridge	Anna Barford
Vale International S.A.	Patricia Ulrich, Viviane Leffingwell
We Mean Business (WMB) Coalition	Clemence Schachter
Workplace Pride	Bianca Nijhof
World Benchmarking Alliance	Sofia del Valle
Programa Alimentar Mundial (WFP)	Tim Hunter
World YMCA	Kathleen Elsig
Yokogawa Electric Corporation	Karen Murray

AGRADECIMENTOS

Secretariado da BCTI

James Gomme, diretor

Marcus Burke, gerente de projetos

Nazwa Khalid, associada

John Hazan, consultor de projetos (destacado da Bain & Company)

Beth Jenkins, líder de distribuição de valor

Chrisanne Kouzas, líder de direitos humanos (destacada da Neste)

Sophie Ladousse, líder de diversidade e inclusão (destacada da Bain & Company)

Principal parceiro de consultoria

Bain & Company

Outras consultorias

Business Fights Poverty

Esprit Partners

ERM

FSG

Hystra

KPMG International

PwC

Shift

SocialSide Insight

REFERÊNCIAS

REFERÊNCIAS

- 1 Our World in Data. Sem data. ["World GDP over the last two millennia."](#)
- 2 Moatsos, Michail. 2021. "Global Extreme Poverty: Present and Past since 1820."
- 3 Chancel, Lucas et al. 2021. ["World Inequality Report 2022."](#) World Inequality Lab. pp.11 e 57.
- 4 Chancel, Lucas et al. 2021. ["World Inequality Report 2022."](#) World Inequality Lab. pp.10 e 15.
- 5 Chancel, Lucas et al. 2021. ["World Inequality Report 2022."](#) World Inequality Lab. p. 10.
- 6 Organização Internacional do Trabalho (OIT). 2020. "World Employment and Social Outlook: Trends 2020."
- 7 Oxfam. 2022. ["Inequality Kills."](#) p. 6.
- 8 Grupo do Banco Mundial. 2018. ["Fair Progress? Economic Mobility Across Generations Around the World."](#)
- 9 Fórum Econômico Mundial. 2020. ["Global Social Mobility Index."](#)
- 10 The Economist. 2021. ["Why have some places suffered more covid-19 deaths than others?"](#)
- 11 Banco Mundial. 2021. ["Updated estimates of the impact of COVID-19 on global poverty: Looking back at 2020 and the outlook for 2021."](#)
- 12 Chancel, Lucas et al. 2021. ["World Inequality Report 2022."](#) World Inequality Lab. p. 123.
- 13 Grupo do Banco Mundial. 2020. ["Revised Estimates of the Impact of Climate Change on Extreme Poverty by 2030."](#)
- 14 Bain & Company. Pesquisa interna da Bain Futures
- 15 Vide, por exemplo, Zerilli, John et al. 2021. A Citizen's Guide to AI. Cambridge, MA: MIT Press e Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD). 2022. ["New threats to human security in the Anthropocene: Demanding greater solidarity."](#) p. 70.
- 16 Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD). 2022. ["New threats to human security in the Anthropocene: Demanding greater solidarity."](#)
- 17 Edelman. 2022. ["Edelman Trust Barometer 2022."](#)
- 18 Edelman. 2022. ["Edelman Trust Barometer 2022."](#) p. 16.
- 19 Essa tendência é capturada em um declínio de longo prazo na medida de "atitudes" do Índice Global de Paz de 1,8% desde 2009. Essa medida diminuiu em 60% dos países estudados. Vide Instituto para Economia e Paz. 2022. ["Global Peace Index 2022: Measuring peace in a complex world."](#) p. 39.
- 20 Gould, Eric D. e Alexander Hijzen. 2016. ["Growing Apart, Losing Trust? The Impact of Inequality on Social Capital."](#) Fundo Monetário Internacional.
- 21 Paskov, Marii e Caroline Dewilde. 2012. "Income Inequality and Solidarity in Europe." GINI Discussion Paper 33. University of Amsterdam, Amsterdam Centre for Inequality Studies
- 22 OCDE. ["Under Pressure: The squeezed middle class."](#) p. 3.
- 23 Casara, Bruno G.S., Caterina Suitner, e Jolanda Jetten. 2021. ["The Impact of Economic Inequality on Conspiracy Beliefs."](#) *Journal of Experimental Social Psychology*, no prelo.
- 24 Instituto para Economia e Paz. 2021. ["Global Peace Index 2021: Measuring peace in a complex world."](#)
- 25 Instituto para Economia e Paz. Sem data. ["World less peaceful as civil unrest and political instability increases due to COVID-19."](#)
- 26 Instituto para Economia e Paz. 2022. ["Global Peace Index 2022: Measuring peace in a complex world."](#)
- 27 Soltvedt, Torbjorn. 2022. ["101 countries witness rise in civil unrest in last quarter: Worst yet to come as socioeconomic pressure builds."](#) Verisk Maplecroft.
- 28 Von Chamier, Paul. 2021. ["Inequality, Lockdown, and COVID-19: Unequal Societies Struggle to Contain the Virus."](#) New York University Center on International Cooperation
- 29 IPCC. 2022. ["IPCC Sixth Assessment Report."](#)
- 30 Por exemplo, a modelagem do FMI sugere que, quando a parcela da renda dos 20% mais ricos de um país aumenta em apenas 1%, o crescimento do PIB é reduzido em 0,08% nos próximos cinco anos, enquanto um aumento na parcela da renda dos 20% mais pobres de um país está associado a um crescimento 0,38% maior (vide Fundo Monetário Internacional. 2015. ["Causes and Consequences of Income Inequality: A Global Perspective"](#)). Da mesma forma, o modelo da OCDE sugere que a redução da desigualdade em 1 ponto de Gini se traduziria em um aumento no crescimento acumulado de 0,8 ponto percentual nos cinco anos seguintes, ou 0,15 ponto por ano (vide Cingano, Federico. 2014. ["Trends in Income Inequality and its Impact on Economic Growth."](#) OECD Social, Employment and Migration Working Papers No. 163.
- 31 Cingano, Federico. 2014. ["Trends in Income Inequality and its Impact on Economic Growth."](#) OECD Social, Employment and Migration Working Papers No. 163.

REFERÊNCIAS

- 32 World Resources Institute. 2022. "Achieving social equity in climate action: Untapped opportunities and building blocks for leaving no one behind." p. 11.
- 33 Departamento das Nações Unidas para Assuntos Econômicos e Sociais. 2020. World Social Report 2020: Inequality in a Rapidly Changing World. pp. 156-158.
- 34 CSR Europe & Moody's ESG Solutions. 2022. Sustainable Industry Barometer
- 35 Edelman. 2021. "Trust Barometer 2021."
- 36 OIT. 2020. "Child Labour: Global Estimates 2020."
- 37 OIT, Walk Free, OIM. 2022. "Global estimates of modern slavery."
- 38 OIT, Walk Free, OIM. 2022. "Global estimates of modern slavery."
- 39 World Benchmarking Alliance. 2022. "Social Transformation Baseline Assessment 2022."
- 40 Shift. 2021. "Business Model Red Flags."
- 41 Shift. 2021. "Leadership and Governance Indicators of a Rights Respecting Culture."
- 42 Fórum Econômico Mundial. 2019. "Davos Manifesto 2020: The Universal Purpose of a Company in the Fourth Industrial Revolution."
- 43 Shift. 2021. "Assessing the Quality of Relationships."
- 44 OMS. 2022. "Drinking-water fact sheet."
- 45 OMS. 2022. "Sanitation fact sheet."
- 46 Banco Mundial. 2021. "Global Findex Database: Financial Inclusion, Digital Payments, and Resilience in the Age of COVID-19."
- 47 União Internacional de Telecomunicações. 2021. "Measuring digital development: Facts and Figures 2021."
- 48 Organização das Nações Unidas para a Alimentação e a Agricultura (FAO). 2022. "The State of Food Security and Nutrition in the World."
- 49 Sustainable Energy for All. 2021. "Tracking SDG7: The Energy Progress Report."
- 50 Grupo do Banco Mundial, GOGLA e Dalberg. 2018. "2018 Off-Grid Solar Market Trends Report." Presume-se que as residências com "rede não confiável" recebam eletricidade por menos de 12 horas por dia.
- 51 UN-Habitat: Programa das Nações Unidas para os Assentamentos Humanos Sem data. "Housing."
- 52 Business Disability Forum. 2022. "What disabled consumers choose to buy and why."
- 53 Grupo das Nações Unidas para o Desenvolvimento Sustentável. 2022. "Global impact of war in Ukraine on food, energy and finance systems."
- 54 Grupo do Banco Mundial, GOGLA e ESMAP. 2020. "2020 Off-Grid Solar Market Trends Report."
- 55 Accenture e Care. 2015. "Within Reach: How banks in emerging economies can grow profitably by being more inclusive."
- 56 Banco Mundial. 2022. "Financial Inclusion Overview."
- 57 UN-Habitat: Programa das Nações Unidas para os Assentamentos Humanos Sem data. "Housing."
- 58 Departamento das Nações Unidas para Assuntos Econômicos e Sociais (UNDESA). 2018. "Disability and Development Report: Realizing the Sustainable Development Goals by, for, and with persons with disabilities."
- 59 A análise abrangeu 906 CEOs em 16 países em todos os cinco continentes. Heidrick & Struggles. 2019. "Chief Executive Officer: Route to the Top 2019."
- 60 Bureau of Labor Statistics dos EUA. 2021. "Labor force characteristics by race and ethnicity, 2020."
- 61 Wahba, Phil. 2021. "Only 19: The lack of Black CEOs in the history of the Fortune 500."
- 62 Korn Ferry. 2018. "Korn Ferry Global Gender Pay Index Analyzes Reasons Behind Inequalities in Male and Female Pay."
- 63 National Partnership for Women and Families. 2020. "Black Women and the Wage Gap."
- 64 Human Rights Campaign. Sem data. "The Wage Gap Among LGBTQ+ Workers in the United States."
- 65 Woo-Mora, Guillermo. 2022. "Unveiling the Cosmic Race: Racial Inequalities in Latin America." Documento de trabalho, março de 2022, World Inequality Lab.
- 66 <https://news.un.org/en/story/2022/09/1126901#>
- 67 TIIP. 2022. "Systemic Stewardship: Investing to Address Income Inequality." p. 16.
- 68 Departamento das Nações Unidas para Assuntos Econômicos e Sociais (UN DESA). "Disability & Employment Fact Sheet."

REFERÊNCIAS

- 69 Conselho Empresarial Mundial para o Desenvolvimento Sustentável e Korn Ferry. 2022. "Diversity, Equity, & Inclusion in the Workplace: The journey to leading practice."
- 70 World Benchmarking Alliance. 2022. "[Social Transformation Baseline Assessment 2022.](#)"
- 71 Cloverpop. Sem data. "[Hacking Diversity with Inclusive Decision Making.](#)"
- 72 "Receitas oriundas de inovação" são definidas como receitas de produtos ou serviços lançados nos últimos três anos. Lorenzo, Rocío et al. 2018. "[How Diverse Leadership Teams Boost Innovation.](#)"
- 73 Bersin, Josh. 2015. "[Why Diversity and Inclusion Has Become a Business Priority.](#)"
- 74 Organização Internacional do Trabalho. 2019. "[Women in Business and Management: The Business Case for Change.](#)"
- 75 Microsoft. 2019. "[Inclusive marketing: Opportunities to empower all people.](#)"
- 76 Pesquisa com 6.178 candidatos a emprego nos EUA, Canadá, Reino Unido e Israel. ZipRecruiter. 2019. "[Over 86% of job seekers say workplace diversity is an important factor when looking for a job.](#)"
- 77 Creary, Stephanie J. et al. 2019. "[Quando e por que a diversidade melhora o desempenho da sua diretoria.](#)" Harvard Business Review, 27 de março.
- 78 Fórum Econômico Mundial 2020. "[The Future of Jobs Report 2020.](#)"
- 79 McKinsey & Company 2022. "[The net-zero transition: What it could cost, what it could bring.](#)"
- 80 Grupo do Banco Africano de Desenvolvimento. 2015. "[African Development Report.](#)"
- 81 The World Bank Data. 2021. Proporção de jovens que não estão engajados em nenhum tipo de atividade envolvendo educação, emprego ou capacitação.
- 82 Global Business Coalition for Education e The Education Commission. 2019. "[The 2030 Skills Scorecard: Bridging business, education, and the future of work.](#)"
- 83 Salesforce. 2022. "[Salesforce launches Global Digital Skills Index: In-depth insights from 23,000 workers.](#)"
- 84 Fórum Econômico Mundial. 2021. "[Youth Recovery Plan.](#)"
- 85 Bain & Company. 2022. "[The Working Future: More Human, Not Less.](#)"
- 86 The Hatcher Group. 2019. "[Taking Action: Positioning Low-Income workers to succeed in a changing economy.](#)"
- 87 Fórum Econômico Mundial. 2021. "[Upskilling for Shared Prosperity.](#)"
- 88 Korn Ferry. 2022. "[The \\$8.5 Trillion Talent Shortage.](#)"
- 89 ADT. 2019. "[2019 State of the Industry Report.](#)"
- 90 Fórum Econômico Mundial. 2019. "[Towards a Reskilling Revolution.](#)"
- 91 Bain & Company. 2022. "[Taking Flight: How to Maximize the Potential of Career-Connected Learning.](#)"
- 92 Garton, Eric. 2017. "[O caso para investir mais em pessoas.](#)" Harvard Business Review, 4 de setembro.
- 93 PwC. 2020. "[2020 Global Digital IQ: Buckle Up. Uncertainty is Back.](#)"
- 94 Work Institute. 2022. "[2022 Retention Report: How Employers Caused the Great Resignation.](#)"
- 95 Instructure. 2019. "[How to get today's employees to stay and engage? Develop their careers.](#)"
- 96 Fórum Econômico Mundial. 2021. "[Investment in Upskilling Could Boost Global GDP by \\$6.5 Trillion by 3030.](#)"
- 97 OMS/OIT. 2021. "[Joint Estimates of the Work-Related Burden of Disease and Injury, 2000-2016: Global Monitoring Report.](#)" Os fatores de risco mais importantes incluem longas horas de trabalho (750.000 mortes), poluição do ar, gases e vapores (450.000 mortes) e lesões (360.000 mortes).
- 98 340 milhões de pessoas sofrem acidentes de trabalho e 160 milhões sofrem de doenças relacionadas ao trabalho todos os anos. World Benchmarking Alliance. 2022. "[Social Transformation Baseline Assessment 2022.](#)"
- 99 OMS. 2022. "[Guidelines on mental health at work.](#)"
- 100 Fugiel, P.J., Lambert, S.J. 2019. "[On-call and On-demand Work in the USA: Adversarial Regulation in a Context of Unilateral Control.](#)" In Zero Hours and On-call Work in Anglo-Saxon Countries. Work, Organization, and Employment. Springer, Singapore.
- 101 Buttle, Martin. 2020. "[Insecure Work in Insecure Times: An Investor Briefing.](#)" ShareAction.
- 102 Organização Internacional do Trabalho. 2021. "[As desigualdades e o mundo do trabalho.](#)" p. 51.
- 103 Schneider, Daniel e Kristen Harknett. 2019. "[Consequences of routine work-schedule instability for worker health and well-being.](#)" *American Sociological Review*, volume 84, edição 1.
- 104 Buttle, Martin. 2020. "[Insecure Work in Insecure Times: An Investor Briefing.](#)" ShareAction.

REFERÊNCIAS

- 105 OIT. 2016. [“Non-Standard Employment Around the World.”](#)
- 106 <https://www.nelp.org/publication/lasting-solutions-americas-temporary-workers/>
- 107 Comissão Europeia. 2016. [“Low pay and in-work poverty: preventative measures and preventative approaches.”](#) Além disso, o crescimento do trabalho atípico na UE no período de 2011 a 2016 ocorreu predominantemente nos quatro quintis inferiores. Vide Eurofound. 2020. [“Labour market change: Trends and policy approaches towards flexibilisation.”](#)
- 108 Organização Internacional do Trabalho. 2021. [“As desigualdades e o mundo do trabalho.”](#) p. 50.
- 109 Adolfsson, Maja, Anna Baranowska-Rataj e Anneli Lundmark. 2022. [“Temporary Employment, Employee Representation, and Employer-Paid Training: A Comparative Analysis.”](#) *European Sociological Review*.
- 110 European Public Employment Services. 2019. <https://www.pesnetwork.eu/2019/11/05/lmb5-part-time-employment/>
- 111 National Employment Law Project. 2019. [“Lasting solutions for America’s temporary workers.”](#)
- 112 WBCSD. 2022. [“Healthy People, Healthy Business: Embedding a culture of employee health and wellbeing.”](#)
- 113 Living Wage Foundation. Sem data. [“Living Hours: Providing Security of Hours alongside a Real Living Wage.”](#)
- 114 Japsen, Bruce. 2020. [“Poor worker health costs U.S. employers \\$575 billion a year.”](#) Forbes.
- 115 OMS. 2022 [Guidelines on mental health at work.](#)
- 116 WBCSD. 2022. [“Healthy People, Healthy Business: Embedding a culture of employee health and wellbeing.”](#)
- 117 Deloitte. 2020. [“Mental health and employers: refreshing the case for investment.”](#)
- 118 WBCSD. 2022. [“Healthy People, Healthy Business: Embedding a culture of employee health and wellbeing.”](#)
- 119 Fugiel, Peter J. 2022. [“New research shows unstable schedules do not offer more flexibility for U.S. workers.”](#)
- 120 Hashemian, Mahdi, Zeynep Ton e Hazhir Rahmandad. 2021. [“The Effect of Unstable Schedules on Unit and Employee Productivity.”](#) MIT Sloan Research Paper No. 6056-19.
- 121 Williams, Joan C. et al. 2018. [“Stable Scheduling Increases Productivity and Sales: The Stable Scheduling Study.”](#) University of California Hastings College of the Law, Center for Worklife Law.
- 122 Buttle, Martin. 2020. [“Insecure Work in Insecure Times: An Investor Briefing.”](#) ShareAction.
- 123 Padin, Laura e Maya Pinto. 2019. [“Lasting Solutions for America’s Temporary Workers.”](#) National Employment Law Project.
- 124 Organização Internacional do Trabalho (OIT). 2022. [“Conferência Internacional do Trabalho acrescenta segurança e saúde aos Princípios e Direitos Fundamentais no Trabalho.”](#) 10 de junho.
- 125 Deloitte. 2020. [“Mental health and employers.”](#)
- 126 WBCSD. 2022. [“Healthy People, Healthy Business: Embedding a culture of employee health and wellbeing.”](#)
- 127 A equipe da BCTI utilizou dados de emprego da OIT por nível de habilidade, setor e país. Esses dados foram associados aos dados de salário médio da WageIndicator Foundation e comparados com os limites de salário digno por país (também fornecidos pela WageIndicator Foundation). Em seguida, identificou-se o número de funcionários em todo o mundo que estão abaixo do limite do salário digno. Todas as fontes de dados são para o ano de 2020. Global Living Wage Coalition. Sem data. [“What is a Living Wage?”](#)
- 128 Cálculos do BCTI.
- 129 A porcentagem de pequenos agricultores que ganham menos do que uma renda digna pode chegar a 95%. Assista ao curta-metragem no site do IDH. Sem data. [“Roadmap on Living Income.”](#)
- 130 Whittaker, Martin. 2022. [“Americans agree—companies should invest in workers, including paying employees a livable wage.”](#) Business Insider, 26 de maio. Dados de 2020.
- 131 Economic Policy Institute. 2022. [“CEO pay in 2021.”](#)
- 132 Economic Policy Institute. 2022. [“CEO pay in 2021.”](#)
- 133 World Benchmarking Alliance. 2022. [“Social Transformation Baseline Assessment 2022: Are companies contributing to systems transformations that leave no one behind?”](#)
- 134 Rogers MacJohn em colaboração com a SocialSide. 2022. [“Enabling Smallholder-Based Agricultural Transformation.”](#) Farmer Income Lab.
- 135 Living Wage Foundation. 2017. [“The Living Wage: Core principles and global perspectives.”](#)
- 136 Jung, Y. C., McFarlane, A., e Das, A. 2021. [“The effect of minimum wages on consumption in Canada.”](#)
- 137 Esse número inclui os efeitos do aumento da produtividade e dos gastos. Evidências da Harvard Business School (Emanuel & Harrington 2020) mostraram uma elasticidade entre o aumento salarial e a produtividade de 1,1–1,2. Usamos as estimativas anteriores do número de funcionários que ganham abaixo do salário digno para calcular o custo de transpor as lacunas de salários dignos (US\$ 1,89 trilhão) e o ganho de produtividade (usando o multiplicador de 1,1–1,2). O aumento dos gastos é

REFERÊNCIAS

- baseado em um multiplicador de 1,21 do Economic Policy Institute for the US (2013). Juntos, o ganho de produtividade e o aumento dos gastos equivalem a US\$ 4,56 trilhões. Esse modelo foi desenvolvido com base em dados e estimativas de alto nível que contêm incertezas importantes, o que significa que os resultados são corretos apenas em termos de direção. Seria necessário fazer uma pesquisa mais aprofundada sobre países, setores e empregos por nível de qualificação para obter a mudança exata na produtividade e nos gastos esperados, uma vez que essa mudança pode variar substancialmente de acordo com esses fatores.
- 138 Nestlé. Sem data. [“We are helping to close the living-income gap for cocoa farming communities.”](#)
- 139 IDH. Sem data. [“Call to Action: We can build a living wage economy to eradicate poverty.”](#)
- 140 Walters, David. 2010. [“The Role of Worker Representation and Consultation in Managing Health and Safety in the Construction Industry.”](#) Organização Internacional do Trabalho.
- 141 Economic Policy Institute. 2021. [“Unions help reduce disparities and strengthen our democracy.”](#)
- 142 Para uma análise da literatura sobre estudos quantitativos de alta qualidade na Grã-Bretanha, consulte Bryson, Alex e John Forth. Sem data. [“The added value of trade unions: A review for the TUC of existing research.”](#)
- 143 Organização Internacional do Trabalho (OIT). 2012. [“Weakening collective bargaining hurts recovery.”](#) 12 de setembro.
- 144 Ahlquist, John S. 2017. [“Labor Unions, Political Representation, and Economic Inequality.”](#) *Annual Review of Political Science*, volume 20.
- 145 OCDE. 2019. [“Negotiating our way up. Collective bargaining in a changing world of work.”](#)
- 146 Organização Internacional do Trabalho (OIT). 2021. [“Trade unions in transition: What will be their role in the future of work?”](#)
- 147 Visser, Jelle. 2016. [“What happened to collective bargaining during the great recession?”](#) IZA Journal of Labor Policy, volume 5, edição 9.
- 148 Shierholz, Heidi. 2020. [“Weakened labor movement leads to rising economic inequality.”](#) Economic Policy Institute, 27 de janeiro.
- 149 World Benchmarking Alliance. 2022. [“Social Transformation Baseline Assessment 2022.”](#)
- 150 Quak, Evert-Jan. 2019. [“Supporting the different channels of worker representation.”](#) K4D Helpdesk Report.
- 151 Aidt, Toke e Zafiris Tzannatos. 2002. [“Unions and Collective Bargaining: Economic Effects in a Global Environment.”](#) Banco Mundial.
- 152 Laroche, Patrice. 2017. [“Pesquisas mostram que os trabalhadores sindicalizados são menos felizes, mas por quê?”](#) *Harvard Business Review*, 30 de agosto.
- 153 The Economist. 2002. [“Let’s all sit down together.”](#) 22 de abril.
- 154 Gallup. 2022. [“U.S. Approval of Labor Unions at Highest Point Since 1965.”](#)
- 155 UN Principles for Responsible Investment (UNPRI). 2022. [“The Investor Case for Responsible Political Engagement.”](#)
- 156 Open Secrets. 2022. [“Lobbying Data Summary”](#) and [“Business, Labor & Ideological Split in Lobbying Data.”](#)
- 157 Fórum Econômico Mundial. 2 de fevereiro de 2022. [“4 ideas on how businesses can be responsible for political lobbying”](#)
- 158 UNPRI e OCDE. 2022. [“Regulating Corporate Political Engagement”](#)
- 159 OCDE. 2021. [“Lobbying in the 21st Century: Transparency, Integrity and Access.”](#)
- 160 Business Fights Poverty e Corporate Responsibility Initiative na Harvard Kennedy School. 2018. [“Advocating Together for the SDGs: How civil society and business are joining voices to change policy, attitudes and practices.”](#)
- 161 Edelman. 2020. [“2020 Edelman Trust Barometer.”](#) Vide também Edelman. 2019. [“2019 Edelman Trust Barometer.”](#)
- 162 UNPRI e OCDE. 2022. [“Regulating Corporate Political Engagement: Trends, Challenges, and the Role for Investors.”](#)
- 163 UNPRI e OCDE. 2022. [“Regulating Corporate Political Engagement: Trends, Challenges, and the Role for Investors.”](#)
- 164 (Global Initiative for Fiscal Transparency, 2022)
- 165 OCDE. 2020. [“Global Outlook on Financing for Sustainable Development 2021: A New Way to Invest for People and Planet.”](#)
- 166 Clausing, Kimberly, Emmanuel Saez e Gabriel Zucman. 2020. [“Ending Corporate Tax Avoidance and Tax Competition: A Plan to Collect the Tax Deficit of Multinationals.”](#) Social Science Research Network.
- 167 Emmanuel Saez e Gabriel Zucman. 2020. [“The Triumph of Injustice: How the rich dodge taxes and how to make them pay.”](#) New York: W.W. Norton & Company.
- 168 As diferenças metodológicas e as limitações dos dados são responsáveis por essa variação grande. Vide, por exemplo, Faccio, Tommaso e Roberto Iacono. 2021. [“Corporate Income Taxation and Inequality”](#); Tørsløv, T., L. Wier, and G. Zucman. 2015. [“Close to 40% of multinational profits are shifted to tax havens each year”](#); FMI. 2019. [“Corporate Taxation in the Global Economy.”](#)

REFERÊNCIAS

- 169 Global Alliance for Tax Justice, PSI e Tax Justice Network. 2021. "O estado atual da justiça fiscal 2021." Citando Crivelli, Ernesto, Ruudde Mooij e Michael Keen. 2016. "Base Erosion, Profit Shifting and Developing Countries." *Public Finance Analysis*, Vol. 72, No. 3. De acordo com o relatório da Global Alliance for Tax Justice, outros trabalhos sugerem que as perdas indiretas podem ser de 4 a 6 vezes maiores (Cobham, Alex e Petr Janský. 2018. "Global Distribution of Revenue Loss from Corporate Tax Avoidance: Re-Estimation and Country Results." *Journal of International Development*, Vol. 30, No. 22) ou de 2 a 15 vezes maior (Garcia-Bernardo, Javier, Petr Janský e Thomas Tørsløv. 2021. "Multinational Corporations and Tax Havens: Evidence from Country-by-Country Reporting." *International Tax and Public Finance*).
- 170 Princípios de Tributação Responsável do The B-Team, The B Team, 2019, [A-New-Bar-for-Responsible-Tax.pdf](#) (Bteam.org)
- 171 Edelman. 2021. "Confiança: o novo capital da marca."
- 172 UNPRI. 2018. "Evaluating and Engaging on Corporate Tax Transparency: An Investor Guide."
- 173 S&P Global Corporate Sustainability Assessment CSA Companion 2022, S&P Global, 2022, https://portal.csa.spglobal.com/survey/documents/CSA_Companion.pdf
- 174 UNPRI. 2015. "Engagement Guidance on Corporate Tax Responsibility: Why and How to Engage with Your Investee Companies."
- 175 Country-by-Country Reporting, KPMG EU Tax Centre, <https://home.kpmg/xx/en/home/services/tax/regional-tax-centers/eu-tax-centre/country-by-country-reporting.html>
- 176 Australia: Public country-by-country (CbC) reporting proposed in 2022-2023 federal budget, 27/10/2022, [Australia: Public CbC reporting proposed - KPMG United States](#) (home.kpmg)
- 177 Tax Morale II: Building Trust between Tax Administrations and Large Businesses, OECD, 05/09/2022, <https://www.oecd-ilibrary.org/sites/7587f25c-en/index.html?itemId=/content/publication/7587f25c-en>
- 178 Understanding tax transparency, KPMG Responsible Tax Project, 2021, "Understanding tax transparency - KPMG Responsible Tax."
- 179 Organização Mundial da Saúde (OMS). 2016. "An estimated 12.6 million deaths each year are attributable to unhealthy environments."
- 180 Organização Mundial da Saúde (OMS). 2021. "Climate change and health."
- 181 Programa Alimentar Mundial (WFP). 2021. "Climate Crisis and Malnutrition: A case for acting now."
- 182 Organização das Nações Unidas (ONU). Sem data. "Life on Land: Why It Matters."
- 183 Montt, Guillermo, Federico Fraga, e Marek Harsdorff. 2018. "The future of work in a changing natural environment: Climate change, degradation and sustainability." Série de documentos de pesquisa sobre o futuro do trabalho da OIT.
- 184 Painel Intergovernamental sobre Mudanças Climáticas (IPCC). 2022. "Climate Change 2022: Impacts, Adaptation, and Vulnerability."
- 185 World Resources Institute. 2022. "Achieving social equity in climate action: Untapped opportunities and building blocks for leaving no one behind."
- 186 Instituto para Economia e Paz. 2020 "Ecological Threat Register"
- 187 Net Zero Tracker. 2022. "Net Zero Stocktake 2022."
- 188 Business for Nature. 2022.
- 189 Swiss Re Institute. 2021. "The economics of climate change: no action not an option."
- 190 Fórum Econômico Mundial. 2020. "Nature risk rising."
- 191 New Climate Economy. 2018. "Unlocking the Inclusive Growth Story of the 21st Century: Accelerating Climate Action in Urgent Times." O Relatório de 2018 da Comissão Global para a Economia e Mudança Climática.
- 192 Fórum Econômico Mundial. 2020. "New Nature Economy Report II: The Future of Nature and Business."
- 193 WBCSD & DNV. 2021. "Improving Stakeholder Governance"



BCTI The Business Commission to Tackle Inequality

Preparada pelo



World Business
Council
for Sustainable
Development