

MONITORAMENTO DA EFICÁCIA DAS MEDIDAS ADOTADAS NA DDDH

CAMILA MANFREDINI DE
ABREU

ÍNDICE

- 01 Objetivos e Princípios
- 02 O que monitorar: três níveis
- 03 Indicadores: como usar e selecionar
- 04 Boas Práticas Empresariais em Monitoramento
- 05 Comunicação dos Processos e Resultados de DDDH
- 06 Comunicação Interna e Engajamento dentro da Empresa
- 07 Comunicação Externa: Transparência e Prestação de Contas
- 08 Marcos normativos a respeito da comunicação sobre DDDH
- 09 Boas Práticas e Exemplos de Comunicação

MONITORAMENTO DA EFICÁCIA DAS MEDIDAS ADOTADAS NA DDDH


A etapa de monitoramento consiste em revisar as ações implementadas para prevenir, mitigar e remediar os impactos negativos identificados, a fim de verificar se essas medidas estão sendo eficazes em respeitar os direitos humanos na prática. Esse acompanhamento contínuo é fundamental tanto para apoiar a tomada de decisão interna das empresas quanto para proporcionar transparência às partes interessadas. Em outras palavras, monitorar é garantir que a empresa saiba se suas iniciativas de Devida Diligência em Direitos Humanos (DDDH) estão gerando os resultados desejados na prática, conforme enfatizado pelos Princípios Orientadores da ONU sobre Empresas e Direitos Humanos (UNGPs).

1. OBJETIVOS E PRINCÍPIOS

Princípio Orientador n. 20 e comentário:

A fim de verificar se estão sendo tomadas medidas para prevenir os impactos adversos sobre os direitos humanos, as empresas devem fazer um acompanhamento da eficácia de sua resposta. Esse monitoramento deve:


- Basear-se em indicadores qualitativos e quantitativos adequados
- Levar em consideração as informações vindas de fontes tanto internas como externas, inclusive das partes interessadas afetadas



De acordo com o Princípio Orientador n.º 20 dos UNGPs, as empresas devem acompanhar a eficácia de sua resposta aos impactos de direitos humanos, isto é, avaliar em que medida as ações adotadas estão funcionando na prática. Esse monitoramento deve utilizar indicadores adequados de natureza quantitativa e qualitativa, e deve também incorporar feedback de fontes internas e externas, incluindo as perspectivas de stakeholders afetados.[1] Em termos práticos, isso significa que, para cada risco ou impacto identificado, a empresa deve definir métricas que permitam avaliar se as ações tomadas estão de fato prevenindo abusos, reduzindo riscos ou melhorando as condições originalmente problemáticas, e ajustar essas medidas quando os resultados esperados não forem alcançados.

Por exemplo, se uma empresa implementou um programa de treinamento em direitos humanos para seus funcionários, indicadores quantitativos podem incluir o percentual de trabalhadores treinados (desagregado por gênero, departamento, etc.), enquanto indicadores qualitativos podem avaliar mudanças no comportamento ou na cultura organizacional observadas após o treinamento. Da mesma forma, caso tenha sido adotada uma medida de segurança no trabalho em uma fábrica, indicadores podem abranger tanto a diminuição no número de acidentes reportados quanto a percepção dos trabalhadores sobre a melhoria das condições de segurança, obtida por meio de entrevistas ou questionários confidenciais.

[1] Princípios Orientadores das Nações Unidas sobre Empresas e Direitos Humanos, Princípio 20 e Comentário (ONU, 2011) https://www.ohchr.org/sites/default/files/documents/publications/guidingprinciplesbusinessshr_en.pdf acesso em 24 dezembro 2025.



O monitoramento do respeito aos direitos humanos tem dois objetivos principais:

- i) permitir que a empresa rastreie a eficácia das medidas adotadas, verificando se suas políticas de direitos humanos estão sendo implementadas de forma efetiva e se estão tratando adequadamente os impactos nos direitos humanos identificados;
- ii) identificar impactos não previstos.

Pontos-chave:

- Focar em resultados voltados para as pessoas afetadas, não só em “outputs” (ex.: número de treinamentos), mas impactos (ex.: redução de acidentes, eliminação de taxas de recrutamento)
- Criar ciclos de melhoria contínua: monitorar → aprender → ajustar o plano de ação
- Diferenciar monitorar implementação, progresso e impacto

2. O QUE MONITORAR: TRÊS NÍVEIS

O desenvolvimento de indicadores-chave de desempenho (em inglês *key performance indicators* - KPIs) é o ponto de partida para um monitoramento eficaz. Tais indicadores devem estar alinhados com padrões reconhecidos internacionalmente e com os objetivos de direitos humanos da empresa. É importante distinguir diferentes níveis de monitoramento: implementação, progresso e impacto.

- *Monitorar a implementação* significa verificar se as ações previstas foram de fato realizadas dentro do cronograma estabelecido (por exemplo, quantas das atividades previstas em um plano de ação já foram executadas).
- *Monitorar o progresso* significa avaliar, por meio de indicadores quantitativos e qualitativos, se cada ação realizada está progredindo em direção à meta definida (por exemplo, se o objetivo é treinar todos os trabalhadores em um ano, qual porcentagem foi efetivamente treinada, segmentada por gênero, tipo de contrato, etc.)
- *Monitorar o impacto/eficácia* significa compreender se as ações tomadas foram as corretas e produziram o resultado desejado - em suma, se abordaram a causa raiz do problema e preveniram ou mitigaram efetivamente o impacto identificado.

O verdadeiro objetivo do monitoramento é aferir a eficácia das medidas adotadas e não apenas a execução das atividades em si. Uma ação será considerada eficaz somente se resolver adequadamente as causas subjacentes do impacto de direitos humanos; caso contrário, mesmo que tenha havido esforço, a iniciativa deve ser reconsiderada ou ajustada. Portanto, as empresas devem focar não apenas em cumprir etapas, mas em verificar se estão alcançando mudanças concretas e duradouras. Isso evita um ciclo vicioso de tratar repetidamente o mesmo problema sem nunca eliminá-lo pela raiz.

3. INDICADORES : COMO USAR E SELECIONAR

Para viabilizar esse acompanhamento orientado a resultados, as empresas devem utilizar diferentes tipos de indicadores:

- **Indicadores de processo:** Processos que a empresa possui para realizar a DDDH e fornecer soluções (ex.: descrição do programa de avaliação de fornecedores, descrição dos mecanismos de reclamação, descrição dos treinamentos em direitos humanos que funcionários recebem).
- **Indicadores de resultado/impacto:** Efeitos mais amplos e sistemáticos das atividades da empresa (ex.: níveis salariais que mostrem equidade de gênero, taxa de judicialização de conflitos envolvendo comunidade local e empresa).
- **Indicadores de incidente:** Resultados de monitoramento de ocorrências de impactos negativos (ex.: casos relatados de discriminação, violações de saúde e segurança, queixas realizadas através do canal de denúncias).

Deve-se buscar indicadores padronizados e amplamente aceitos em cada tema de direitos humanos - por exemplo, usar métricas de taxas de acidentes de trabalho (nos temas de saúde e segurança) ou índices de salário digno - o que facilita comparações e referência às melhores práticas setoriais.[2]

Tão importante quanto os indicadores quantitativos é o estabelecimento de mecanismos de feedback qualitativos. Segundo os UNGPs, o monitoramento efetivo deve necessariamente incorporar o ponto de vista daqueles que sofrem ou podem sofrer impactos.[3]

[2] Ao definir indicadores, recomenda-se desagregar por gênero, tipo de contrato, local, grupo vulnerável para enxergar desigualdades ocultas.

[3] Princípios Orientadores das Nações Unidas sobre Empresas e Direitos Humanos, Princípio 20 e Comentário (ONU, 2011) https://www.ohchr.org/sites/default/files/documents/publications/guidingprinciplesbusinesshr_en.pdf acesso em 24 dezembro 2025.


Isso implica engajar ativamente os trabalhadores, as comunidades afetadas, os clientes ou quaisquer grupos afetados, ouvindo suas percepções e experiências em relação às medidas adotadas. Por exemplo, uma empresa pode instituir pesquisas anônimas de clima laboral para avaliar se políticas antiassédio estão sendo percebidas como eficazes pelos empregados, ou organizar consultas comunitárias para coletar impressões dos moradores sobre os efeitos de um plano de mitigação ambiental em seu território. Sistemas de **denúncia e reclamação** (mecanismos de queixa – em inglês grievance mechanisms) também são ferramentas valiosas para receber esse retorno: além de servirem para identificar incidentes e violações, podem fornecer dados sobre recorrência de problemas e satisfação com as soluções implementadas.[4]

O próprio funcionamento de um mecanismo operacional de reclamações pode ser parte do monitoramento - por exemplo, analisando-se o número de queixas recebidas, o tempo médio de resposta e a taxa de resolução satisfatória, a empresa obtém um indicador indireto da eficácia de sua devida diligência em tratar preocupações dos stakeholders.

Um aspecto essencial é que o feedback externo seja obtido de forma **confiável e inclusiva**. Frequentemente, isso requer criar um ambiente de confiança no qual os stakeholders possam se manifestar sem medo de retaliação. Boas práticas incluem convidar especialistas independentes ou organizações da sociedade civil para avaliar conjuntamente os resultados, ou estabelecer comitês consultivos com representantes de comunidades afetadas e trabalhadores para revisar periodicamente o andamento das ações.[5]

[4] Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD), *Guia Interpretativo sobre a Diligência Devida em Direitos Humanos* (setembro de 2021) 23 https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2022-10/HRDD%20Interpretive%20Guide_ENG_Sep%202021.pdf acesso em 24 dezembro 2025.


[5] Ibid.



A credibilidade do sistema de monitoramento aumenta quando vozes externas respeitadas são envolvidas ou quando há transparência nos métodos de coleta de dados. A verificação por partes independentes - como auditorias de terceira parte, peer reviews multissetoriais ou consultas lideradas por especialistas locais - aumenta a confiança e legitimidade dos resultados, principalmente quando há riscos de conflitos de interesse ou quando os impactos afetam grupos vulneráveis. Indicadores claros e processos robustos de coleta de informação deixam a empresa mais bem preparada para responder a questionamentos e demonstrar seu desempenho, sobretudo se os dados forem validados por terceiros independentes.

Por fim, monitorar eficácia não é um fim em si mesmo, mas parte de um **processo cíclico de melhoria contínua**. Os resultados obtidos devem alimentar uma retroalimentação (*feedback loop*) para revisão das estratégias e medidas. Se o monitoramento revelar que certa ação não surtiu o efeito esperado, a empresa deve ajustar suas abordagens - por exemplo, intensificando treinamento onde a mudança de comportamento não ocorreu, ou implementando medidas adicionais caso indicadores de impacto mostrem persistência do problema.

Este conceito de “**gerenciamento adaptativo**” é central para a devida diligência: aprender com a prática, adaptar-se a novos dados e evitar a repetição de falhas. Empresas líderes estruturam sistemas de “*feedback loops*” formais, em que lições aprendidas são incorporadas em planos de ação anuais revisados, com metas SMART (específicas, mensuráveis, atingíveis, relevantes e temporais). Esses ciclos permitem conectar resultados de campo (por exemplo, percepção dos trabalhadores) a decisões estratégicas corporativas.



Quadro X – Teoria da mudança e indicadores na devida diligência em direitos humanos

A definição de indicadores na DDDH deve partir de uma teoria da mudança clara, que explicita a lógica causal entre os riscos e impactos identificados, as medidas adotadas pela empresa e as mudanças esperadas nas práticas, comportamentos ou condições que afetam os grupos potencialmente impactados.

Nesse sentido, os indicadores não devem ser escolhidos apenas para fins de reporte, mas como instrumentos para testar a eficácia das medidas adotadas. Indicadores de processo verificam se as atividades previstas estão sendo implementadas; indicadores de resultado avaliam se essas atividades estão gerando mudanças nas causas dos impactos; e indicadores de impacto permitem analisar, ao longo do tempo, se houve melhoria efetiva na situação dos direitos humanos. A combinação desses indicadores possibilita compreender não apenas o que foi feito, mas se e como isso contribuiu para resultados relevantes para os titulares de direitos.

A teoria da mudança também reforça o caráter adaptativo da DDDH, ao permitir a revisão de premissas, o ajuste de medidas e a redefinição de indicadores com base nos resultados observados. Esse ciclo de aprendizagem contínua é essencial para evitar abordagens meramente formais e assegurar que o monitoramento apoie decisões de gestão alinhadas à responsabilidade empresarial de respeitar os direitos humanos.

Para orientações adicionais sobre como traduzir a teoria da mudança em indicadores de eficácia na DDDH, ver Shift, Indicator Design Tool – A People-Centred Approach to Measuring the Progress and Effectiveness of Human Rights Initiatives and Programs. Para exemplo prático de empresa utilizando a teoria da mudança para desenvolver indicadores e testar a eficácia de medidas adotadas, Mercedes-Benz Group AG, Raw Material Report 2024: <https://group.mercedes-benz.com/dokumente/nachhaltigkeit/produktion/mercedes-benz-raw-material-report.pdf>

4. Boas Práticas Empresariais em Monitoramento

Empresas comprometidas com direitos humanos têm desenvolvido diversas boas práticas para tornar o monitoramento mais efetivo e integrado à gestão. Uma delas é incluir metas e indicadores de direitos humanos nos painéis de desempenho corporativos, ao lado de métricas financeiras. Assim, por exemplo, métricas como “número de fornecedores críticos avaliados em direitos humanos” ou “índice de satisfação dos trabalhadores com saúde e segurança” passam a compor os objetivos do negócio, com supervisão direta da alta administração. Vincular indicadores de DDDH à governança corporativa - por exemplo, atrelando parte da remuneração variável de executivos ao atingimento de metas de direitos humanos - tem se mostrado uma prática poderosa para engajar a liderança e difundir a responsabilidade pelo respeito aos direitos humanos em toda a estrutura organizacional.

Outra prática é a consulta de partes interessadas na definição dos indicadores. Ainda que as alterações introduzidas pelo pacote Omnibus tenham reduzido ou flexibilizado exigências formais relativas ao envolvimento de stakeholders na definição de indicadores, a abordagem permanece plenamente alinhada com os UNGPs, que destacam a centralidade das pessoas potencialmente afetadas na avaliação da eficácia das medidas adotadas. Essa exigência reconhece que os grupos impactados têm um entendimento único sobre quais resultados realmente importam e como medi-los. Por exemplo, ao desenvolver indicadores para avaliar as medidas de mitigação de impactos numa comunidade indígena, é recomendável incorporar a visão dos líderes comunitários sobre quais mudanças positivas seriam significativas para eles - seja a redução de reclamações sobre poluição de rios, seja a manutenção de acesso a locais sagrados. Engajar ativamente esses públicos desde o início gera indicadores mais relevantes e também aumenta a confiança no processo de monitoramento.

Transparência interna também é relevante. Empresas inovadoras estabelecem mecanismos internos de alerta e acompanhamento. Por exemplo, comitês internos de direitos humanos ou fóruns periódicos onde gestores de diversas áreas (jurídico, compras, RH, operações) analisam conjuntamente relatórios de desempenho em direitos humanos. Nessas instâncias, além de discutir dados quantitativos, compartilham-se histórias de sucesso ou insucesso e decide-se coletivamente ajustes necessários. Essa abordagem multidisciplinar evita que o monitoramento seja um silo isolado (por exemplo, restrito ao departamento de sustentabilidade) e assegura que toda a empresa aprenda com os resultados obtidos.

Adicionalmente, adotar ferramentas tecnológicas pode aprimorar o monitoramento. Sistemas de gestão integrados e plataformas de inteligência de negócio permitem consolidar dados de diferentes fontes - auditorias, canais de denúncia, inspeções de EHS (meio ambiente, saúde e segurança) - gerando dashboards de fácil visualização. Algumas empresas utilizam, por exemplo, aplicativos móveis para coletar feedback de trabalhadores terceirizados no campo em tempo real, ou ainda tecnologia de *big data* para monitorar riscos em cadeias de fornecimento (como rastreamento de fornecedores via satélite para detectar desmatamento ilegal, um indicador indireto de possíveis violações de direitos socioambientais). Apesar das vantagens, é importante lembrar que nem tudo que importa pode ser imediatamente quantificado - manter uma atenção à dimensão qualitativa e humana dos impactos é imprescindível.

Exemplo Prático: Nestlé - Monitoramento de Trabalho Infantil e Relato Colaborativo

Empresa: Nestlé S.A.

Setor: Alimentos e Bebidas (indústria de alimentos processados)

Localização: Sede na Suíça; cadeia de valor global (com destaque para cacau na África Ocidental).

Resumo da iniciativa: A Nestlé, em parceria com a International Cocoa Initiative (ICI) e outras partes interessadas, desenvolveu um Sistema de Monitoramento e Remediação do Trabalho Infantil (CLMRS) em sua cadeia de suprimento de cacau. Esse sistema comunitário identifica crianças em risco de trabalho infantil e aciona medidas de apoio (como matrícula escolar, fornecimento de material, geração de renda para a família). A Nestlé acompanha indicadores anuais de desempenho do programa e os divulga publicamente. A avaliação da efetividade ocorre via visitas de acompanhamento. Os dados também são compartilhados com autoridades locais e nacionais. A Nestlé publica relatórios detalhando avanços, desafios e lições, incentivando que outras empresas e atores se juntem ao esforço.[6]

Lições principais: O caso Nestlé destaca a necessidade de indicadores claros e mensuráveis para monitorar direitos humanos na cadeia produtiva (número de crianças identificadas, atendidas, retiradas do trabalho, etc.) e a importância de estruturas de relato robustas. A comunicação externa frequente - incluindo participação em plataformas multistakeholder e relatórios anuais abertos - permitiu engajamento dos stakeholders afetados, como comunidades agrícolas, ONGs e governos, na busca de soluções. A abordagem colaborativa demonstra que diligência de direitos humanos eficaz muitas vezes extrapola os muros da empresa, requerendo parcerias para atacar causas-raiz (pobreza, falta de acesso à educação). Por fim, ao encarar o problema de frente e compartilhar tanto sucessos quanto obstáculos, a Nestlé promove um aprendizado setorial e reforça sua credibilidade perante investidores e consumidores.

[6] Nestlé S.A., *Child Labour Education Programme* <https://www.nestle.com/sustainability/human-rights/child-labor-education> acesso em 24 dezembro 2025.

Em conclusão, o monitoramento da eficácia é um elemento indispensável da DDDH e deve ser conduzido de forma estruturada, participativa e orientada a melhorias reais. Seguindo as orientações dos UNGPs e aprendendo com as boas práticas do mercado, as empresas conseguem não só comprovar o cumprimento de suas responsabilidades de respeito aos direitos humanos, mas sobretudo aprimorar continuamente seu desempenho, criando um ciclo virtuoso de prevenção de violações e de construção de confiança com trabalhadores, comunidades afetadas e demais partes interessadas.

RECURSOS ADICIONAIS

Há uma série de publicações que fornecem indicadores amostras das organizações internacionais. Por exemplo:

- Shift e Mazars, “Quadro de Relatórios dos Princípios Orientadores das Nações Unidas” (*UN Guiding Principles Reporting Framework*)[7]
- Normas de Relatórios de Sustentabilidade GRI[8]
- Instituto Dinamarquês dos Direitos Humanos, “Indicadores de Direitos Humanos para as empresas” (*Human rights indicators for business*)[9]
- Shift, “Fortalecendo o S do ESG” (*Strengthening the S in ESG*)[10]

[7] Shift, *UN Guiding Principles Reporting Framework* <https://shiftproject.org/resource/un-guiding-principles-reporting-framework/> acesso em 24 dezembro 2025.

[8] Global Reporting Initiative (GRI), *Traduções em português das Normas GRI* <https://www.globalreporting.org/how-to-use-the-gri-standards/gri-standards-portuguese-translations/> acesso em 24 dezembro 2025.

[9] Instituto Dinamarquês de Direitos Humanos (DIHR), *Human Rights Indicators for Business* <https://www.humanrights.dk/tools/human-rights-indicators-business> acesso em 24 dezembro 2025.

[10] Shift, *Strengthening the “S” in ESG* <https://shiftproject.org/resource/strengthening-the-s-in-esg/> acesso em 24 dezembro 2025.


5. COMUNICAÇÃO DOS PROCESSOS E RESULTADOS DE DDDH

Princípio Orientador n. 21:

Para explicar as medidas adotadas para enfrentar os seus impactos nos direitos humanos, as empresas devem estar preparadas para comunicar isso externamente, sobretudo quando preocupações sejam levantadas por ou em nome de indivíduos ou grupos impactados. As empresas cujas atividades, operações ou contextos operacionais geram riscos de graves impactos nos direitos humanos devem divulgar oficialmente as medidas que tomam a esse respeito. Em todos os casos, as comunicações devem:

- Possuir uma forma e frequência que reflita os impactos nos direitos humanos e serem acessíveis ao público pretendido
- Fornecer informações suficientes para avaliar a adequação concreta da resposta de uma empresa aos seus impactos nos direitos humanos
- Não colocar em risco os atores impactados, funcionários ou violar requisitos legítimos de confidencialidade comercial

Em linha com a abordagem *know and show* dos Princípios Orientadores sobre Empresas e Direitos Humanos, segundo a qual as empresas devem conhecer e demonstrar como gerenciam seus impactos em direitos humanos, após identificar riscos, implementar ações e monitorar resultados, a empresa deve prestar contas, tanto internamente quanto externamente, sobre como está gerenciando esses impactos.



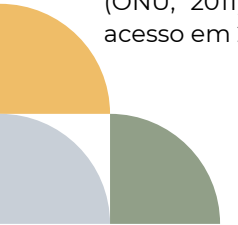
Conforme o Princípio Orientador n.º 21 dos UNGPs, as empresas têm a responsabilidade de comunicar externamente como estão abordando seus impactos adversos em direitos humanos, especialmente quando essas questões são levantadas por partes afetadas ou em seu nome.[11] Empresas cujas operações envolvem riscos graves de impactos em direitos humanos devem reportar formalmente sobre como lidam com esses riscos. Essa comunicação pode assumir diferentes formatos (relatórios anuais, comunicados específicos, diálogos diretos, etc.), mas, em qualquer caso, deve seguir critérios de adequação e transparência, a saber:

- a) ter uma forma e frequência proporcionais à gravidade e magnitude dos impactos da empresa, e ser acessível aos públicos a que se destina;
- b) fornecer informações suficientes para que se possa avaliar a eficácia da resposta da empresa aos impactos reportados; e
- c) não expor a riscos as partes afetadas, os funcionários ou informações confidenciais comerciais.

Em termos práticos, comunicar os esforços de DDDH significa demonstrar transparência e accountability (responsabilização). Isso envolve dois âmbitos complementares: a comunicação interna, dentro da própria organização (por exemplo, informar e engajar colaboradores, fornecedores e lideranças sobre as políticas e ações de DDDH); e a comunicação externa, voltada ao público em geral e às partes interessadas externas (comunidades afetadas, investidores, consumidores, sociedade civil, órgãos governamentais, etc.).

A seguir, detalhamos aspectos de cada um desses âmbitos, bem como os requisitos normativos e exemplos relevantes.


[11] Princípios Orientadores das Nações Unidas sobre Empresas e Direitos Humanos, Princípio 21 e Comentário (ONU, 2011) https://www.ohchr.org/sites/default/files/documents/publications/guidingprinciplesbusinesshr_en.pdf acesso em 24 dezembro 2025.



6. COMUNICAÇÃO INTERNA E ENGAJAMENTO DENTRO DA EMPRESA

A comunicação interna em DDDH é fundamental para consolidar a cultura de respeito aos direitos humanos na empresa. De pouco adianta uma companhia produzir um belo relatório público se internamente seus funcionários desconhecem ou não compreendem os compromissos assumidos. Por isso, as empresas devem difundir consistentemente as políticas de direitos humanos, códigos de conduta e procedimentos de devida diligência entre todos os níveis hierárquicos.


Uma prática recomendada é promover treinamentos periódicos e campanhas de sensibilização internas sobre direitos humanos, adaptados às funções de cada equipe. Por exemplo, a área de compras deve ser regularmente instruída sobre critérios de devida diligência com fornecedores, enquanto a área de recursos humanos precisa estar capacitada para identificar e lidar com riscos de discriminação ou assédio no local de trabalho. Comunicar internamente também implica estabelecer canais de diálogo dentro da organização: linhas diretas ou ouvidorias onde empregados possam tirar dúvidas ou apontar preocupações referentes a direitos humanos, sem medo de retaliação. Esses canais reforçam a mensagem de que a empresa leva a sério o tema e está aberta ao diálogo - o que é um pré-requisito para que surja uma verdadeira cultura de compliance e respeito.



A liderança sênior desempenha um papel crucial nessa comunicação interna. Quando altos executivos e diretores comunicam regularmente sobre a importância da devida diligência - seja em reuniões gerais, boletins internos ou vídeos endereçados aos colaboradores - eles sinalizam que o compromisso com direitos humanos vem do topo. Isso encoraja gestores médios e equipes operacionais a incorporarem as práticas de DDDH em seu dia a dia. Além disso, manter a alta administração informada sobre os resultados do processo (por exemplo, incluindo indicadores de direitos humanos nos relatórios gerenciais mensais) ajuda a alinhar toda a organização em torno das metas de desempenho social.

É importante notar que a comunicação interna eficaz é bidirecional: não se resume a transmitir informações da diretoria para a base, mas também a colher o retorno dos empregados sobre o andamento das iniciativas. Por exemplo, após implementar uma nova política de jornadas de trabalho seguras, a empresa pode realizar grupos de discussão com funcionários de diferentes setores para avaliar se as mudanças estão funcionando e quais ajustes seriam bem-vindos. Isso conecta a comunicação interna com o monitoramento discutido no capítulo anterior - os colaboradores tornam-se uma fonte valiosa de feedback para avaliar a eficácia das medidas, ao mesmo tempo em que se sentem parte do processo por terem suas vozes ouvidas.

Em síntese, comunicar internamente sobre DDDH consolida engajamento e consciência. Todos dentro da empresa devem compreender quais são os valores e expectativas em matéria de direitos humanos, o que está sendo feito para gerenciar riscos e impactos, e qual é seu papel individual nesse esforço coletivo.



7. COMUNICAÇÃO EXTERNA: TRANSPARÊNCIA E PRESTAÇÃO DE CONTAS

A **comunicação externa** de uma empresa sobre seus processos e resultados de devida diligência é cada vez mais vista como parte integrante de suas obrigações frente à sociedade e aos investidores. Ela pode ocorrer de diversas formas e em diferentes momentos, desde informes regulares em relatórios corporativos até comunicações pontuais em resposta a incidentes ou demandas específicas de stakeholders.

7.1. O QUE COMUNICAR?

De acordo com práticas emergentes, é **recomendável** que as empresas divulguem pelo menos os seguintes conteúdos sobre DDDH[12]:

- As políticas e os procedimentos adotados para respeitar direitos humanos, incluindo a existência de um compromisso público e de um processo estruturado de devida diligência;
- Os principais riscos e impactos identificados em suas operações e cadeia de valor, bem como a forma pela qual esses riscos e impactos afetam negativamente os titulares de direitos;
- As medidas tomadas para prevenir, mitigar ou remediar esses impactos, incluindo informações sobre a implementação dos planos de ação;
- Os resultados alcançados na execução dessas medidas, com ênfase na eficácia em abordar as causas dos impactos identificados;
- A existência e o funcionamento de mecanismos de queixa, incluindo, quando pertinente, informações agregadas sobre o número de reclamações recebidas e exemplos de como foram tratadas; e
- Os compromissos futuros ou próximos passos para aprimoramento contínuo do processo de DDDH.

[12] UN Guiding Principles Reporting Framework, *Implementation Guidance* (Shift e Mazars 2015) <https://www.ungpreporting.org/> acesso em 24 de dezembro de 2025.

7.2. PARA QUEM COMUNICAR?

Os públicos-alvo da comunicação de DDDH podem variar:

- **Investidores institucionais e analistas de ESG** esperam informações consolidadas sobre riscos materiais de direitos humanos e gestão responsável da cadeia produtiva, geralmente por meio de relatórios anuais ou portais de sustentabilidade corporativa.
- **Consumidores** podem demandar informações sobre temas específicos, como a ausência de trabalho escravo ou infantil em determinados produtos, o que algumas empresas atendem por meio de FAQs, rotulagem ou comunicação direcionada.
- **Trabalhadores**, inclusive em cadeias de fornecimento, requerem canais de comunicação acessíveis e contínuos, como treinamentos, diálogos no local de trabalho, comunicações internas, materiais informativos em linguagem adequada e mecanismos de queixa eficazes, que permitam compreender riscos, direitos e medidas adotadas pela empresa.
- **Comunidades locais afetadas** demandam abordagens específicas, adaptadas ao contexto, como reuniões presenciais, consultas comunitárias, boletins locais ou rádios comunitárias.

7.3. QUANDO COMUNICAR?

A frequência da comunicação deve refletir a natureza e severidade dos impactos. Boas práticas sugerem que a empresa comunique pelo menos anualmente aos seus stakeholders, em especial às partes potencialmente afetadas, sobre os resultados de sua devida diligência.[14] Muitas empresas já publicam relatórios anuais de sustentabilidade ou relatórios de direitos humanos, que abrangem as questões acima mencionadas.

[14] Princípios Orientadores das Nações Unidas sobre Empresas e Direitos Humanos, Princípio 21 e Comentário (ONU, 2011), e UN Guiding Principles Reporting Framework, Guia de Implementação (Shift e Mazars, 2015), https://www.ohchr.org/sites/default/files/documents/publications/guidingprinciplesbusinesshr_en.pdf; <https://www.ungpreporting.org/> acesso em 24 dezembro 2025.

Circunstâncias específicas podem demandar comunicações extraordinárias. Por exemplo, se ocorrer um incidente grave (um acidente de trabalho fatal, uma denúncia pública de abuso laboral na cadeia de fornecimento, etc.), espera-se que a empresa se comunique prontamente sobre o ocorrido, as medidas emergenciais tomadas e os planos de remediação. Outra situação que exige comunicações frequentes são os processos de reclamação individual - quando um trabalhador ou comunitário faz uma denúncia via mecanismo de queixa, a empresa deve manter comunicação regular com o denunciante acerca do andamento e da resolução do caso.

Da mesma forma, comunicação interna contínua com os trabalhadores (p. ex. reuniões mensais de segurança, informativos internos) é importante para mantê-los atualizados e engajados; essa comunicação deve ser de mão dupla, permitindo perguntas e feedback dos empregados. Em resumo, a comunicação deve ser contínua e responsiva: combinando um ciclo fixo (ex.: relatório anual) com interações adicionais sempre que necessário para não deixar partes interessadas sem informação sobre temas que as concernem diretamente.

7.4. COMO COMUNICAR?

A forma e o meio de comunicação escolhidos devem ser adequados ao público e ao conteúdo. Não existe um formato único: a empresa pode utilizar desde relatórios extensos, comunicados de imprensa, websites, até reuniões presenciais, boletins comunitários ou mídias sociais. Alguns princípios gerais, entretanto, orientam a escolha do formato mais apropriado[15]:

[15] Princípios Orientadores das Nações Unidas sobre Empresas e Direitos Humanos, Princípio 21 e Comentário (ONU, 2011) https://www.ohchr.org/sites/default/files/documents/publications/guidingprinciplesbusinesshr_en.pdf acesso em 24 dezembro 2025.

- **Clareza e acessibilidade:** A comunicação deve empregar linguagem clara, não técnica ou jurídica em excesso, de modo que leitores leigos compreendam. Informações complexas podem ser resumidas em materiais visuais (infográficos, gráficos) para facilitar entendimento. Quando o público inclui pessoas analfabetas ou que não dominam a língua principal, é fundamental oferecer alternativas, por exemplo sessões orais, uso de imagens, tradução do conteúdo para idiomas locais ou dialetos relevantes. O objetivo é que a mensagem chegue efetivamente aos destinatários.
- **Transparência e suficiência de informação:** Atender ao critério (b) do PO21 significa que a empresa deve evitar meras generalidades ou propaganda, fornecendo dados concretos e verificáveis sobre suas ações. Por exemplo, em vez de dizer "valorizamos nossos trabalhadores", deve reportar que medidas tangíveis tomou (como programas, investimentos) e com que resultados (indicadores, metas atingidas) em relação aos direitos trabalhistas. Devem ser mencionados desafios enfrentados e próximos passos, já que a honestidade sobre dificuldades aumenta a credibilidade do relato. Informações omitidas por confidencialidade ou segurança devem ser a exceção, não a regra, e idealmente justificadas.
- **Não causar danos:** Algumas informações, se divulgadas sem cuidado, podem expor pessoas vulneráveis a riscos. Por isso, a comunicação deve preservar a confidencialidade de vítimas ou denunciantes de abusos (ex.: não revelar nomes ou detalhes que permitam identificação, a menos que com consentimento) e proteger dados sensíveis de empregados e parceiros. Por exemplo, ao relatar um caso de assédio investigado, a empresa pode descrever as providências e o resultado de forma agregada, sem expor a identidade das partes envolvidas. Da mesma forma, é preciso respeitar segredos comerciais legítimos, embora não se deva usar confidencialidade comercial como pretexto para omitir impactos significativos.

- **Cultura e adequação local:** Uma comunicação inclusiva leva em conta aspectos culturais e linguísticos. Empresas multinacionais devem traduzir informações para as línguas dos países onde atuam. Em contextos locais, pode ser apropriado comunicar presencialmente, por exemplo, realizando reuniões em uma comunidade rural em horários e locais convenientes para os moradores, considerando até questões como disponibilizar cuidadores para crianças para facilitar a presença de mulheres nas reuniões. Respeitar costumes (como abrir espaço para autoridades ou líderes comunitários falarem primeiro, onde for culturalmente esperado) demonstra sensibilidade cultural e melhora a receptividade da mensagem.
- **Diálogo e participação:** Sempre que possível, a comunicação externa não deve ser unilateral. Criar espaços de diálogo, como fóruns comunitários, mesas-redondas com ONGs e sindicatos, consultas públicas online, permite que os destinatários reajam e questionem as informações fornecidas. Inclusive, os UNGPs incentivam as empresas a serem responsivas quando preocupações são levantadas por stakeholders afetados.[16] Uma boa prática é buscar a opinião dos próprios stakeholders sobre a melhor forma de comunicar antes de o fazer. Por exemplo, a empresa pode consultar uma associação de trabalhadores ou uma ONG local sobre a acessibilidade de um relatório ou site. O feedback pode indicar que uma reunião presencial seria mais eficaz para aquele público do que apenas publicar um PDF online. Essa co-construção dos métodos de comunicação aumenta a eficácia e demonstra respeito.

[16] Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD), *Guia Interpretativo sobre a Diligência Devida em Direitos Humanos* (setembro de 2021) 24 https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2022-10/HRDD%20Interpretive%20Guide_ENG_Sep%202021.pdf acesso em 24 dezembro 2025.

7.5. ONDE COMUNICAR?

Os canais ou mecanismos pelos quais as informações são divulgadas variam conforme a natureza do público e o conteúdo a ser transmitido. Algumas formas de comunicação externa incluem:

- **Relatórios periódicos públicos:** Relatórios anuais de sustentabilidade ou relatórios específicos de direitos humanos [17] tornaram-se uma prática comum para grandes empresas. Com a entrada em vigor da Diretiva de Relato de Sustentabilidade Corporativa da UE (CSRD), muitas empresas na Europa serão obrigadas a relatar informações de devida diligência em direitos humanos em seus relatórios de gestão, seguindo padrões detalhados (inclusive sobre políticas, processos e resultados). [18]
- **Reuniões e audiências públicas:** Espaços de diálogo presencial permitem interações ricas. Por exemplo, uma mineradora pode organizar reuniões trimestrais com representantes da comunidade local e autoridades municipais para apresentar o andamento de seu plano de ação de direitos humanos e ouvir preocupações. Diálogos presenciais também podem envolver fornecedores – por exemplo, uma marca de varejo reunindo periodicamente seus principais fornecedores para comunicar expectativas de desempenho em direitos humanos e discutir resultados de auditorias sociais. Esses encontros constroem confiança e criam oportunidade de feedback imediato. Empresas agrícolas podem aproveitar espaços já existentes de interação (como reuniões da associação de produtores ou comitês de saúde e segurança com funcionários) para inserir pautas de direitos humanos, bem como criar novos espaços quando necessário, garantindo envolver mulheres, trabalhadores sazonais e outros grupos vulneráveis nessas conversas.

[17] Ver, por exemplo, Eni SpA, *Eni for 2024: Human Rights* (Eni, 2024)

<https://www.eni.com/content/dam/enicom/documents/eng/sustainability/2024/eni-for-2024-human-rights-eng.pdf> acesso em 9 de fevereiro de 2026 e Novartis AG, *Novartis Report on Non-Financial Matters 2025* (Novartis, 2025) <https://www.novartis.com/sites/novartis.com/files/novartis-report-nonfinancial-matters-2025.pdf> acesso em 9 de fevereiro de 2026.

[18] Diretiva (UE) 2022/2464 do Parlamento Europeu e do Conselho, de 14 de dezembro de 2022, que altera o Regulamento (UE) n.º 537/2014, a Diretiva 2004/109/CE, a Diretiva 2006/43/CE e a Diretiva 2013/34/UE no que respeita ao relato de sustentabilidade das empresas (CSRD), JO L 322, 16.12.2022 <https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2022/2464/oj> acesso em 24 de dezembro 2025.

- **Comunicação em casos específicos:** Quando ocorre uma violação séria de direitos humanos, espera-se que a empresa divulgue comunicados específicos detalhando o ocorrido e as medidas tomadas. Por exemplo, se vier à tona um caso de trabalho análogo à escravidão em sua cadeia de fornecimento, a empresa deve emitir uma nota pública reconhecendo o problema, explicando as ações imediatas (resgate dos trabalhadores, quebra de contrato com o fornecedor infrator, etc.) e o que fará para prevenir ocorrências futuras. Essa transparência reativa é crucial para manter a credibilidade. Além disso, comunicar sobre o andamento de remediações faz parte da responsabilidade: empresas têm divulgado, por exemplo, atualizações periódicas sobre o cumprimento de acordos de remediação com comunidades afetadas por acidentes (como vazamentos ou rompimento de barragens), informando quantas pessoas já foram indenizadas, quais projetos de recuperação estão em curso, etc.
- **Divulgação de canais de denúncia e resoluções:** Uma prática emergente de comunicação é compartilhar informações sobre o uso dos mecanismos de queixa corporativos, de forma agregada. Empresas têm publicado em seus sites dashboards mostrando o número de denúncias recebidas no ano, a categorização (discriminação, assédio, condições inseguras, etc.), a porcentagem investigada e resolvida, e exemplos resumidos de casos resolvidos (anônimos). Isso não apenas presta contas sobre a eficácia desses mecanismos, mas encoraja outros stakeholders a utilizá-los ao verem que as denúncias são levadas a sério e resultam em ações corretivas.

8. MARCOS NORMATIVOS A RESPEITO DA COMUNICAÇÃO SOBRE DDDH

Uma questão importante é que a comunicação externa sobre DDDH cada vez mais deixa de ser voluntária para se tornar obrigatória, impulsionada por exigências normativas. Diversos marcos legais recentes estabelecem deveres de relato e transparência relacionados a direitos humanos:

- Na União Europeia, a proposta inicial da CSDDD originalmente previa que empresas de grande porte divulgassem informações sobre seus processos de due diligence. Porém, em vez de criar um relatório separado, o texto remete essas exigências de relato para o âmbito do CSRD, evitando duplicação. Isso significa que, uma vez em vigor, a CSDDD obrigará as empresas abrangidas a comunicar publicamente as principais etapas e resultados da sua devida diligência por meio dos relatórios de sustentabilidade padronizados na UE.[19]

[19] Diretiva (UE) 2024/1760 do Parlamento Europeu e do Conselho, de 13 de junho de 2024, relativa à diligência devida em matéria de sustentabilidade das empresas (CSDDD), artigo 16.º, JO L 2024/1760 <https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2024/1760/oj> acesso em 24 dezembro 2025.

- Leis nacionais inspiradas nos UNGPs também impõem transparência. A *Lei Francesa do Dever de Vigilância* (2017) exige que empresas elaborem e publiquem anualmente um Plan de Vigilance detalhando sua identificação de riscos e medidas de mitigação em direitos humanos e meio ambiente. O não cumprimento - ou seja, deixar de publicar o plano - pode levar a processos judiciais. De fato, a lei prevê que qualquer parte interessada (como sindicatos ou ONGs) pode notificar formalmente a empresa que não divulgar seu plano de vigilância; se a empresa não atender dentro de três meses, um juiz pode obrigá-la a publicar um plano adequado. [20] Já ocorreram casos de grandes empresas enfrentando ações na justiça por alegadamente apresentarem planos de vigilância insuficientes ou omissos, reforçando a importância de uma comunicação completa e de qualidade.[21]
- A *Lei Norueguesa de Transparência* (2021), por sua vez, introduziu um mecanismo singular: qualquer pessoa - seja um consumidor, jornalista ou ONG - pode enviar um pedido de informação a uma empresa solicitando dados sobre como ela gerencia impactos específicos de direitos humanos em suas operações ou cadeia.[22] A empresa é legalmente obrigada a responder dentro de um prazo, normalmente fornecendo detalhes sobre suas políticas e medidas naquele assunto. Esse tipo de dispositivo obriga as empresas a estarem sempre preparadas para comunicar seus processos de DDDH de forma compreensível ao público, sob pena de sanções reputacionais e até multas se ignorarem as solicitações. É uma evolução interessante, pois desloca a comunicação de um evento anual fixo para uma postura de transparência contínua sob demanda.

[20] Lei n.º 2017-399, de 27 de março de 2017, relativa ao dever de vigilância das sociedades-mãe e das empresas contratantes (*Loi relative au devoir de vigilance des sociétés mères et des entreprises donneuses d'ordre*), JO 28 março 2017 <https://www.legifrance.gouv.fr/loda/id/JORFTEXT000034290626/> acesso em 24 dezembro 2025.

[21] Ver, por exemplo, *Les Amis de la Terre France e outros v TotalEnergies SE* (Tribunal judiciaire de Paris, 28 fevereiro 2023) e *Notre Affaire à Tous e outros v EDF SA* (Tribunal judiciaire de Paris, 2 julho 2024), relativos a alegadas insuficiências nos plans de vigilance apresentados nos termos da Lei n.º 2017-399 (Lei Francesa do Dever de Vigilância).

[22] Lei Norueguesa de Transparência (Åpenhetsloven), Lei n.º 99 de 18 de junho de 2021 (Act relating to enterprises' transparency and work on fundamental human rights and decent working conditions), em especial seções 5 e 6 (direito de solicitar informação), <https://lovdata.no/dokument/NLE/lov/2021-06-18-99> acesso em 24 dezembro 2025.

- Outras iniciativas legais globais incluem leis de *reporting* temático, como o *Modern Slavery Act* do Reino Unido e legislação similar na Austrália, que requerem declarações anuais das empresas sobre medidas adotadas para combater trabalho forçado e tráfico em suas cadeias produtivas.[23] Embora focadas em escravidão moderna, essas declarações são parte do universo maior de devida diligência e impulsionaram muitas empresas a instituir sistemas de reporte de direitos humanos.

OMNIBUS

Em dezembro de 2025, o Parlamento Europeu aprovou o pacote Omnibus I, introduzindo ajustes relevantes à aplicação da CSDDD e da CSRD. Embora a abordagem baseada em riscos, alinhada aos padrões internacionais, tenha sido formalmente mantida, o texto aprovado impõe limitações práticas ao monitoramento e à comunicação ao longo da cadeia de valor.

No monitoramento, o Omnibus I permite que empresas priorizem parceiros comerciais diretos (tier 1) quando impactos adversos forem considerados igualmente prováveis ou severos em diferentes níveis da cadeia. Além disso, introduz o chamado SME Shield, que restringe a possibilidade de solicitar informações a parceiros comerciais com menos de 5.000 empregados, quando esses dados não possam ser obtidos por outros meios. Essa limitação é reforçada, no âmbito do reporte, pelo Value Chain Cap da CSRD, que impede empresas de exigir informações além do escopo definido em ato delegado baseado no padrão voluntário para PME (VSME). Na prática, essas medidas podem reduzir a visibilidade sobre impactos em trabalhadores da cadeia de valor, comunidades afetadas e consumidores.

[23] Modern Slavery Act 2015 (Reino Unido), ss 54-59, e Modern Slavery Act 2018 (Austrália), s 16 (requisitos de declaração anual), <https://www.legislation.gov.uk/ukpga/2015/30/contents/enacted>; <https://www.legislation.gov.au/Details/C2018A00153> acesso em 24 dezembro 2025.

Embora os European Sustainability Reporting Standards (ESRS) continuem a exigir que as empresas relatem impactos que vão além da força de trabalho própria - incluindo trabalhadores da cadeia de valor, comunidades afetadas e consumidores - as novas restrições ao engajamento e à coleta de informação tornam mais difícil sustentar comunicações abrangentes e bem fundamentadas. Na prática, isso cria uma tensão entre o dever de reportar impactos relevantes e os limites impostos à obtenção de dados e perspectivas externas.

Essas alterações não eliminam a obrigação de transparência nem o princípio de “know and show”, mas aumentam o risco de que o monitoramento e a comunicação se tornem excessivamente formais e defensivos, focados apenas no mínimo exigido pela norma. Por essa razão, mesmo sob o Omnibus I, continua a ser recomendável que as empresas adotem abordagens alinhadas aos UNGPs e às Diretrizes da OCDE, mantendo o foco na gravidade e probabilidade dos impactos e assegurando que a comunicação reflita, de forma honesta e contextualizada, o que mudou - ou não - para os titulares de direitos.[24]

[24] Comissão Europeia, *Pacote Omnibus I sobre sustentabilidade corporativa* (propostas legislativas que alteram a aplicação da Diretiva (UE) 2024/1760 - CSDDD e da Diretiva (UE) 2022/2464 - CSRD), aprovadas pelo Parlamento Europeu em dezembro de 2025, ver documentos legislativos em EUR-Lex <https://eur-lex.europa.eu> acesso em 24 dezembro 2025.

9. BOAS PRÁTICAS E EXEMPLOS DE COMUNICAÇÃO

Em meio a requisitos legais e diretrizes internacionais, muitas empresas têm ido além do obrigatório e adotado práticas inovadoras de comunicação sobre direitos humanos, com foco em engajamento das partes interessadas e construção de confiança:

- **Relatórios dedicados e alinhados aos UNGPs:** Algumas empresas publicam relatórios específicos de direitos humanos, separados do relatório anual geral. Por exemplo, empresas multinacionais de setores de alto risco (indústria extrativa, vestuário, tecnologia) lançaram relatórios independentes tomando como base o UN Guiding Principles Reporting Framework, um conjunto de 31 perguntas desenvolvido para guiar divulgações segundo os UNGPs.[25] Nesses relatórios, as empresas identificam seus “salient issues” (temas de maior gravidade) e descrevem em profundidade como estão lidando com cada um - um nível de transparência que vai além do que leis atualmente exigem. Essa prática é bem recebida por investidores socialmente responsáveis e organizações avaliadoras, como a Corporate Human Rights Benchmark, pois demonstra proatividade em “mostrar” o que a empresa faz em direitos humanos.[26]

[25] UN Guiding Principles Reporting Framework <https://www.ungpreporting.org/> acesso em 24 dezembro 2025.

[26] UN Guiding Principles Reporting Framework, *The UNGP Reporting Framework and the Corporate Human Rights Benchmark* <https://www.ungpreporting.org/resources/ungp-reporting-framework-and-corporate-human-rights-benchmark/> acesso em 24 dezembro 2025.

- **Comunicação multicanal e adaptada:** Empresas com presença global frequentemente adotam uma estratégia multicanal: disponibilizam informações detalhadas em sites corporativos (incluindo relatórios PDF para quem busca profundidade), mas também divulgam highlights de suas ações de maneira simplificada em redes sociais e imprensa, alcançando um público mais amplo. Além disso, adaptam a comunicação a contextos locais - por exemplo, uma empresa de alimentos que opera em zonas rurais pode criar programas de rádio comunitária no idioma local para falar sobre práticas agrícolas sustentáveis e direitos trabalhistas nas colheitas, enquanto a mesma empresa, para audiência urbana e investidora, publica notas no LinkedIn sobre suas políticas de direitos humanos na cadeia. A essência da boa prática aqui é encontrar o público onde ele está, usando o tom e meio adequados, sem perder consistência na mensagem central.
- **Caixas de diálogo e consultas públicas:** Algumas empresas estabelecem conselhos consultivos externos ou realizam roadshows de diálogo com stakeholders sobre seu desempenho em direitos humanos. Por exemplo, uma empresa pode convidar periodicamente líderes comunitários, ONGs, acadêmicos e representantes governamentais para discutir abertamente seus relatórios e fornecer críticas e sugestões. Isso foi observado em setores como o de vestuário, onde marcas globais se reúnem com sindicatos e ONGs para debater os achados de auditorias sociais e relatórios de sustentabilidade, em busca de maior accountability. [27] Tal abertura ao escrutínio, embora desafiante, reforça a confiança e frequentemente traz ideias para melhoria que a própria empresa talvez não identificasse sozinha.

[27] Ver, por exemplo, UN Guiding Principles Reporting Framework, *Implementation Guidance* (Shift e Mazars, 2015), Q18-Q21 (engajamento de stakeholders e accountability), e Ethical Trading Initiative (ETI), *Human Rights Due Diligence Framework* (ETI, 2018), que documenta práticas no setor do vestuário envolvendo diálogo entre marcas, sindicatos e ONG <https://www.ungpreporting.org/>; <https://www.ethicaltrade.org/resources/human-rights-due-diligence-framework> acesso em 24 dezembro 2025.

- **Transparência sobre desafios:** Notavelmente, empresas líderes passaram a comunicar não apenas seus sucessos, mas também falhas ou obstáculos encontrados. Um exemplo foi a Nike, que anos atrás, após críticas sobre condições em fábricas terceirizadas, começou a divulgar listas de fornecedores e reconheceu publicamente problemas identificados e esforços pendentes para resolvê-los. Da mesma forma, o relatório da Nestlé sobre trabalho infantil citado anteriormente adotou uma postura realista, compartilhando lições aprendidas e limitações do sistema, na esperança de ajudar outras empresas a enfrentarem o mesmo problema. Essa transparência - longe de ser prejudicial - é hoje vista como sinal de maturidade da gestão de direitos humanos, e tende a ser recompensada por stakeholders informados.

Em conclusão, comunicar de forma transparente, sistemática e acessível sobre a devida diligência em direitos humanos não é apenas uma boa prática voluntária, mas está se tornando um pilar normativo e uma expectativa padrão da sociedade. Um bom programa de comunicação assegura que os esforços da empresa em identificar e gerir riscos de direitos humanos não fiquem isolados dentro da organização, mas sim sejam conhecidos e verificados pelas partes interessadas, retroalimentando confiança e legitimidade.