

Ano V, v.2 2025 | **submissão: 02/09/2025** | **aceito: 04/09/2025** | **publicação: 06/09/2025**

A governança social e a responsabilidade institucional: paradigmas jurídicos para o compliance em direitos humanos no setor corporativo

Social governance and institutional responsibility: legal paradigms for human rights compliance in the corporate sector

Ana Larissa Bezerra Parente - Bacharel em Direito pela Faculdade Católica Dom Orione.

Resumo

A contemporaneidade impõe às organizações, sejam elas públicas ou privadas, um dever de conduta que transcende a mera legalidade formal, exigindo uma adesão substantiva aos princípios de governança social e respeito aos direitos humanos. O presente artigo científico propõe uma análise exaustiva e técnica sobre a interseção entre a Advocacia Pública, o Direito Previdenciário e o *Compliance* Social, estabelecendo um novo marco teórico para a responsabilidade institucional. A metodologia baseia-se em uma revisão bibliográfica sistemática e crítica, correlacionando tratados internacionais, a legislação brasileira e teorias de governança corporativa (ESG). O estudo estrutura-se em sete eixos temáticos de alta densidade, explorando desde a evolução histórica da responsabilidade social até a implementação de matrizes de risco em direitos humanos. Discute-se como a educação corporativa e a criação de protocolos de conformidade atuam como vetores de mitigação de passivos e promoção de equidade. Os resultados indicam que a sustentabilidade organizacional depende da integração de práticas éticas na cultura institucional. Conclui-se que o advogado moderno deve atuar como um arquiteto de sistemas de integridade, capaz de harmonizar o lucro com o bem-estar social.

Palavras-chave: Governança Social. Compliance em Direitos Humanos. Advocacia Pública. ESG. Responsabilidade Institucional.

Abstract

Contemporaneity imposes on organizations, whether public or private, a duty of conduct that transcends mere formal legality, requiring substantive adherence to principles of social governance and respect for human rights. This scientific article proposes an exhaustive and technical analysis of the intersection between Public Advocacy, Social Security Law, and Social Compliance, establishing a new theoretical framework for institutional responsibility. The methodology is based on a systematic and critical bibliographic review, correlating international treaties, Brazilian legislation, and corporate governance theories (ESG). The study is structured into seven high-density thematic axes, exploring everything from the historical evolution of social responsibility to the implementation of human rights risk matrices. It discusses how corporate education and the creation of compliance protocols act as vectors for liability mitigation and equity promotion. The results indicate that organizational sustainability depends on the integration of ethical practices into institutional culture. It is concluded that the modern lawyer must act as an architect of integrity systems, capable of harmonizing profit with social welfare.

Keywords: Social Governance. Human Rights Compliance. Public Advocacy. ESG. Institutional Responsibility.

1. Introdução

A arquitetura jurídica global tem passado por uma metamorfose silenciosa, porém profunda, onde a fronteira entre o dever estatal de proteger e a responsabilidade corporativa de respeitar os direitos humanos torna-se cada vez mais tênue e interconectada. No século XXI, a governança não é mais um conceito restrito à administração de recursos financeiros ou à eficiência operacional; ela abarca, com igual peso, a gestão dos impactos sociais e humanos das atividades institucionais. A emergência dos critérios ESG (*Environmental, Social, and Governance*) reflete uma demanda

Ano V, v.2 2025 | submissão: 02/09/2025 | aceito: 04/09/2025 | publicação: 06/09/2025

sistêmica por transparência e ética, onde o "S" (Social) emerge como o pilar mais complexo e desafiador, exigindo dos operadores do Direito uma compreensão multidisciplinar que vai além da dogmática jurídica tradicional. A advocacia pública e o direito previdenciário, áreas que historicamente lidam com a seguridade e o bem-estar da população, fornecem os subsídios teóricos e práticos para a construção de um modelo de *compliance* social robusto, capaz de prevenir violações e fomentar um ambiente de desenvolvimento sustentável e inclusivo.

O problema central que norteia esta investigação acadêmica reside na dificuldade de traduzir princípios abstratos de direitos humanos em práticas corporativas e institucionais mensuráveis e auditáveis. Apesar da proliferação de normas e tratados internacionais, como os Princípios Orientadores sobre Empresas e Direitos Humanos da ONU (Ruggie Principles), persiste uma lacuna na implementação efetiva de mecanismos de *due diligence* em direitos humanos, especialmente em cadeias de valor complexas. A hipótese defendida neste estudo é que a integração de conhecimentos da advocacia pública — com seu foco no interesse coletivo — e do direito previdenciário — com sua ênfase na proteção social — oferece a base metodológica necessária para desenvolver programas de governança social eficazes. A análise a seguir dissecar os mecanismos legais e gerenciais dessa integração, propondo um arcabouço teórico para a atuação do jurista como gestor de riscos sociais e promotor de cidadania corporativa.

2. A evolução da responsabilidade social: da filantropia à obrigação jurídica estratégica

A trajetória da responsabilidade social corporativa (RSC) evoluiu de atos esporádicos de caridade e filantropia paternalista para se tornar um imperativo jurídico e estratégico central na gestão organizacional contemporânea. Historicamente, a visão friedmaniana de que a única responsabilidade social da empresa seria maximizar seus lucros dentro das regras do jogo cedeu lugar, nas últimas décadas, à Teoria dos *Stakeholders* de Edward Freeman, que postula a necessidade de gerar valor para todas as partes interessadas, incluindo empregados, comunidades locais e a sociedade em geral. Essa mudança de paradigma não foi apenas ética, mas impulsionada por uma juridicidade crescente, onde normas de *soft law* gradualmente se cristalizaram em exigências regulatórias rígidas (*hard law*), demandando uma postura proativa das instituições na mitigação de externalidades negativas. A advocacia preventiva, nesse contexto, deixa de ser um acessório para se tornar o núcleo da estratégia de sustentabilidade do negócio, blindando a instituição contra riscos reputacionais e passivos judiciais decorrentes de violações de direitos fundamentais.

No cenário atual, a responsabilidade institucional abrange a garantia de ambientes de trabalho seguros, a promoção da diversidade e inclusão, e o respeito irrestrito às normas trabalhistas e previdenciárias, áreas onde a expertise jurídica é insubstituível. A análise de dados recentes de 2023 e 2024 demonstra que empresas com robustos programas de governança social apresentam maior

Ano V, v.2 2025 | submissão: 02/09/2025 | aceito: 04/09/2025 | publicação: 06/09/2025

resiliência em crises e melhor desempenho financeiro a longo prazo, confirmando a tese de que a ética é, de fato, um ativo econômico. O papel do advogado, portanto, expande-se para o de um consultor estratégico, capaz de interpretar tendências regulatórias globais e adaptá-las à realidade local, garantindo que a organização não apenas cumpra a lei, mas se antecipe a ela, estabelecendo novos padrões de conduta no mercado. A "licença social para operar" depende hoje da capacidade da empresa de demonstrar, através de métricas claras e relatórios transparentes, o seu compromisso genuíno com o bem-estar coletivo.

A interseção entre o Direito Previdenciário e a governança corporativa é um campo fértil e pouco explorado, onde a gestão adequada dos tributos e benefícios sociais reflete diretamente na saúde financeira e na reputação da empresa. O cumprimento rigoroso das obrigações previdenciárias não é apenas uma exigência fiscal, mas um indicador de respeito à dignidade do trabalhador e de compromisso com o futuro da sociedade. A sonegação ou a gestão negligente desses passivos configuram não apenas ilícitos, mas uma violação do contrato social que une a empresa à comunidade. A atuação na Comissão de Direito Previdenciário da OAB, por exemplo, oferece uma perspectiva privilegiada sobre as falhas sistêmicas e as oportunidades de melhoria na relação entre o setor produtivo e a seguridade social, permitindo a formulação de políticas públicas e privadas mais justas e eficientes.

A complexidade das cadeias de suprimentos globais impõe desafios adicionais à responsabilidade social, exigindo que as organizações monitorem não apenas suas próprias operações, mas também as de seus fornecedores e parceiros comerciais. A legislação de diversos países já impõe a responsabilidade solidária por violações de direitos humanos na cadeia produtiva, como trabalho escravo contemporâneo ou infantil. O desenvolvimento de códigos de conduta, cláusulas contratuais de *compliance* e auditorias sociais são ferramentas jurídicas essenciais nesse processo. O advogado deve desenhar esses instrumentos com precisão técnica, garantindo sua exequibilidade e eficácia, transformando a governança social em uma barreira contra práticas abusivas e um diferencial competitivo no comércio internacional.

A educação corporativa emerge como um pilar fundamental na implementação da cultura de responsabilidade social, pois normas e códigos são ineficazes se não forem compreendidos e internalizados pelos colaboradores em todos os níveis hierárquicos. Programas de treinamento contínuo sobre ética, diversidade, assédio e direitos humanos são mecanismos de prevenção de conflitos e de fortalecimento do capital humano. A pedagogia jurídica, aplicada ao ambiente corporativo, traduz conceitos complexos em comportamentos esperados, criando um ambiente de integridade psicológica e moral. O investimento em capacitação, longe de ser um custo, é um investimento na prevenção de litígios e na construção de um clima organizacional saudável e produtivo.

Ano V, v.2 2025 | submissão: 02/09/2025 | aceito: 04/09/2025 | publicação: 06/09/2025

A mensuração do impacto social das atividades empresariais exige o desenvolvimento de indicadores jurídicos e sociais (KPIs) que permitam avaliar o progresso e identificar áreas de risco. A advocacia moderna deve trabalhar em conjunto com outras disciplinas, como a sociologia e a estatística, para criar relatórios de sustentabilidade que sejam auditáveis e confiáveis. A transparência na divulgação desses dados fortalece a confiança dos investidores e consumidores, criando um ciclo virtuoso de responsabilidade e recompensa. A análise crítica desses relatórios, à luz da legislação vigente e dos princípios constitucionais, é uma competência essencial para o advogado que atua na governança corporativa.

Por fim, a responsabilidade social não é um estado estático, mas um processo contínuo de melhoria e adaptação às novas demandas da sociedade. Temas como a proteção de dados pessoais (LGPD), a inteligência artificial ética e as mudanças climáticas estão redefinindo o escopo da responsabilidade institucional. O jurista deve manter-se em constante atualização, monitorando a evolução jurisprudencial e legislativa para orientar as organizações em um ambiente de incerteza e rápida transformação. A capacidade de antecipar riscos e propor soluções inovadoras é o que define a liderança jurídica no século XXI.

3. O direito previdenciário como instrumento de justiça social e governança

O Direito Previdenciário, frequentemente analisado sob a ótica meramente técnica da concessão de benefícios, constitui, na verdade, a espinha dorsal do sistema de proteção social e um dos principais instrumentos de redistribuição de renda e redução de desigualdades. No contexto da governança social, a seguridade social representa a materialização do princípio da solidariedade, onde o Estado, empresas e indivíduos contribuem para a proteção contra os riscos sociais inerentes à existência humana, como doença, velhice, invalidez e desemprego. Para as organizações, a compreensão profunda desse sistema é vital não apenas para o *compliance* tributário, mas para a gestão estratégica de recursos humanos e para a promoção de um ambiente de trabalho que valorize a segurança e a saúde do trabalhador. A advocacia previdenciária, portanto, atua na interface entre o direito público e a gestão privada, garantindo que os direitos fundamentais sejam respeitados e que o sistema mantenha sua sustentabilidade atuarial.

A gestão de riscos previdenciários dentro das organizações envolve a análise detalhada do ambiente de trabalho e a implementação de medidas de saúde e segurança ocupacional (SST) que previnam acidentes e doenças laborais. O Nexo Técnico Epidemiológico Previdenciário (NTEP) e o Fator Acidentário de Prevenção (FAP) são mecanismos que vinculam diretamente a carga tributária da empresa ao seu desempenho em segurança do trabalho, criando um incentivo econômico para a prevenção. O advogado especialista deve atuar na contestação administrativa e judicial de nexos indevidos, mas, principalmente, na consultoria preventiva para eliminar os fatores de risco,

Ano V, v.2 2025 | submissão: 02/09/2025 | aceito: 04/09/2025 | publicação: 06/09/2025

demonstrando que a proteção do trabalhador é financeiramente vantajosa para a corporação. Essa abordagem alinha os interesses econômicos da empresa com os objetivos sociais da previdência.

A reforma da previdência e as constantes alterações legislativas exigem uma vigilância constante e uma capacidade de adaptação rápida por parte das organizações e dos profissionais do direito. A insegurança jurídica gerada por normas transitórias e interpretações divergentes nos tribunais demanda uma advocacia altamente especializada, capaz de fornecer pareceres seguros e estratégias de planejamento previdenciário eficazes. A atuação em comissões da OAB, como a de Direito Previdenciário, permite ao advogado influenciar o debate legislativo e atuar na defesa da segurança jurídica, protegendo tanto os segurados quanto os contribuintes contra arbitrariedades e retrocessos sociais. O conhecimento técnico aprofundado é a ferramenta para navegar nesse cipoal normativo.

A inclusão previdenciária é um tema central na governança social, especialmente em um país com altos índices de informalidade como o Brasil. As organizações têm o dever ético e legal de garantir a formalização de seus colaboradores e de exigir o mesmo de sua cadeia de fornecedores. A "pejotização" fraudulenta e outras formas de precarização do trabalho não apenas geram passivos trabalhistas gigantescos, mas também enfraquecem o sistema de proteção social como um todo. O *compliance* trabalhista e previdenciário deve ser rigoroso na identificação e eliminação dessas práticas, promovendo o trabalho decente conforme preconizado pela Organização Internacional do Trabalho (OIT) e pelos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da ONU.

A proteção dos grupos vulneráveis, como pessoas com deficiência, idosos e trabalhadores rurais, é um dos pilares do Direito Previdenciário e deve ser refletida nas políticas de diversidade e inclusão das empresas. A Lei de Cotas para pessoas com deficiência, por exemplo, não deve ser vista como uma imposição burocrática, mas como uma oportunidade de enriquecer o capital humano da organização e promover a justiça social. A advocacia consultiva desempenha um papel crucial na orientação sobre a adaptação do ambiente de trabalho e na garantia de que a inclusão seja efetiva e não apenas numérica. A acessibilidade e a não discriminação são princípios constitucionais que devem permear toda a governança corporativa.

O planejamento previdenciário individual e empresarial é uma ferramenta de gestão financeira e de recursos humanos que ganha cada vez mais relevância diante do envelhecimento populacional. Para as empresas, oferecer planos de previdência complementar é uma estratégia de atração e retenção de talentos, além de demonstrar preocupação com o futuro de seus colaboradores. Para os indivíduos, o planejamento é essencial para garantir a manutenção do padrão de vida na aposentadoria. O advogado previdenciarista atua como um arquiteto de futuros, desenhando estratégias que garantam a dignidade na velhice e a sustentabilidade das finanças pessoais e corporativas.

Ano V, v.2 2025 | submissão: 02/09/2025 | aceito: 04/09/2025 | publicação: 06/09/2025

A judicialização da previdência e o alto volume de litígios contra o INSS refletem as falhas estruturais do sistema e a necessidade de uma advocacia combativa na defesa dos direitos sociais. No entanto, a busca por soluções extrajudiciais e pela mediação de conflitos deve ser incentivada como forma de garantir a celeridade e a efetividade da proteção social. A atuação institucional da OAB e de outras entidades de classe é fundamental para dialogar com o Poder Público e buscar melhorias nos serviços prestados aos cidadãos. A governança social também se faz através do fortalecimento das instituições democráticas e da garantia do acesso à justiça para todos.

4. Advocacia pública e a construção de políticas de integridade e conformidade

A Advocacia Pública desempenha um papel estruturante na consolidação do Estado Democrático de Direito, atuando não apenas na defesa judicial dos entes estatais, mas, primordialmente, na consultoria e no assessoramento jurídico para a formulação e execução de políticas públicas. No âmbito da governança social, a advocacia pública é a guardiã da legalidade e da moralidade administrativa, garantindo que a atuação do Estado esteja alinhada com os princípios constitucionais e com a promoção do bem comum. A expertise adquirida nessa área é perfeitamente transferível para o setor privado, especialmente no desenvolvimento de programas de integridade e na gestão de relações governamentais, onde o conhecimento dos meandros da administração pública é um diferencial estratégico.

A implementação de programas de *compliance* no setor público, impulsionada por legislações anticorrupção e de governança das estatais, criou um novo paradigma de gestão, focado na prevenção de ilícitos, na transparência e na *accountability*. A advocacia pública atua na elaboração de códigos de ética, na estruturação de canais de denúncia e na condução de processos administrativos disciplinares e de responsabilização de pessoas jurídicas. Essa experiência é vital para auxiliar empresas privadas que contratam com o poder público a adequarem seus processos internos às exigências de integridade, evitando sanções e garantindo a continuidade dos negócios. A conformidade não é apenas uma exigência legal, mas uma condição de sobrevivência no mercado atual.

O controle interno e externo da administração pública, exercido pelos tribunais de contas e pelo ministério público, impõe um rigoroso escrutínio sobre os atos de gestão. O advogado público deve atuar preventivamente, orientando os gestores sobre a correta aplicação dos recursos e a observância dos princípios da licitação e dos contratos administrativos. No contexto da governança social, isso envolve garantir que as contratações públicas priorizem critérios de sustentabilidade e responsabilidade social, como a exigência de cumprimento de normas trabalhistas e ambientais pelos licitantes. As "compras públicas sustentáveis" são um poderoso instrumento de indução de boas práticas no mercado, e a advocacia pública é o vetor dessa transformação.

Ano V, v.2 2025 | submissão: 02/09/2025 | aceito: 04/09/2025 | publicação: 06/09/2025

A defesa dos direitos difusos e coletivos é outra vertente essencial da advocacia pública, que atua na proteção do patrimônio público, do meio ambiente e dos direitos do consumidor. Essa atuação proativa na tutela de interesses transindividuais alinha-se perfeitamente com os objetivos da governança social corporativa, que busca minimizar os impactos negativos das atividades empresariais sobre a coletividade. O diálogo entre a advocacia pública e a advocacia corporativa pode resultar em termos de ajustamento de conduta (TACs) e acordos de leniência que priorizem a reparação dos danos sociais e a implementação de medidas corretivas estruturantes, em vez de focar apenas na punição pecuniária.

A formulação de políticas públicas de inclusão e proteção social depende de uma modelagem jurídica sofisticada, capaz de harmonizar os objetivos políticos com as restrições orçamentárias e legais. O advogado público atua na redação de leis, decretos e regulamentos que dão concretude aos direitos sociais previstos na Constituição. Sua expertise em direito administrativo, financeiro e constitucional é fundamental para desenhar programas sociais eficazes e juridicamente seguros. Essa capacidade de *design* institucional é uma competência valiosa também para o terceiro setor e para empresas que desenvolvem projetos de investimento social privado.

A gestão de crises e a mediação de conflitos envolvendo o poder público exigem habilidade de negociação e visão estratégica. A advocacia pública atua na busca de soluções consensuais para litígios complexos, evitando a judicialização excessiva e garantindo a continuidade dos serviços públicos. No âmbito corporativo, a capacidade de dialogar com reguladores e *stakeholders* em momentos de crise é essencial para preservar a reputação e a licença social da empresa. A experiência na gestão de conflitos públicos fornece um repertório robusto para lidar com crises de imagem e de confiança no setor privado.

A ética na administração pública e privada é o alicerce da governança. A advocacia pública tem o dever de promover a cultura da integridade e de combater a corrupção e o desvio de finalidade. A transposição desses valores para o ambiente corporativo é a essência do *compliance*. O advogado, seja público ou privado, é o primeiro juiz da causa e o guardião da ética, devendo orientar seus clientes a agirem não apenas conforme a lei, mas conforme os mais altos padrões de probidade e responsabilidade social. A integridade é o maior patrimônio de qualquer organização.

5. Compliance em direitos humanos: metodologias de due diligence e mitigação de riscos

O *Compliance* em Direitos Humanos representa a fronteira mais avançada da governança corporativa, exigindo que as empresas implementem processos sistemáticos para identificar, prevenir, mitigar e remediar os impactos adversos de suas atividades sobre os direitos humanos. Diferente do *compliance* tradicional, focado em normas anticorrupção e regulatórias, o *compliance* em direitos humanos centra-se no risco para as pessoas (*risk to people*), e não apenas no risco para o negócio.

Ano V, v.2 2025 | submissão: 02/09/2025 | aceito: 04/09/2025 | publicação: 06/09/2025

Essa mudança de perspectiva exige metodologias específicas de *due diligence*, baseadas nos Princípios Orientadores da ONU e nas diretrizes da OCDE, que envolvem a avaliação de impacto em toda a cadeia de valor e o engajamento contínuo com as partes interessadas afetadas.

A elaboração de uma Política de Direitos Humanos é o primeiro passo para a estruturação do programa de *compliance*. Este documento deve expressar o compromisso da alta administração com o respeito aos direitos internacionalmente reconhecidos e estabelecer as expectativas de conduta para colaboradores e parceiros comerciais. O advogado desempenha um papel central na redação dessa política, garantindo que ela esteja alinhada com os padrões internacionais e com a legislação local, e que seja comunicada de forma clara e acessível a todos os *stakeholders*. A política serve como a "constituição" do programa de governança social.

A Avaliação de Impacto em Direitos Humanos (HRIA - *Human Rights Impact Assessment*) é a ferramenta técnica utilizada para mapear os riscos reais e potenciais. Esse processo envolve a análise das atividades da empresa em diferentes geografias e contextos, identificando questões como trabalho forçado, discriminação, impactos na saúde da comunidade e violações de privacidade. A metodologia exige consultas significativas com os titulares de direitos (trabalhadores, comunidades) e especialistas externos. O resultado da HRIA orienta a priorização das ações de mitigação e a alocação de recursos para os riscos mais severos (*salient human rights issues*).

A integração dos resultados da avaliação nos processos internos da empresa é o desafio da implementação. Não basta identificar os riscos; é preciso agir sobre eles. Isso pode envolver a alteração de práticas de compras, a revisão de critérios de seleção de fornecedores, a implementação de controles de saúde e segurança mais rigorosos ou a reestruturação de políticas de recursos humanos. O departamento jurídico deve trabalhar em estreita colaboração com as áreas operacionais para garantir que as medidas de mitigação sejam efetivas e juridicamente sólidas, evitando a criação de novos riscos.

O monitoramento e a comunicação do desempenho são essenciais para a eficácia do *compliance*. A empresa deve estabelecer indicadores qualitativos e quantitativos para rastrear a eficácia de suas respostas aos impactos em direitos humanos. A transparência na divulgação desses resultados, através de relatórios de sustentabilidade ou relatórios específicos de direitos humanos, é uma exigência crescente de investidores e reguladores. A verificação externa independente confere credibilidade às informações divulgadas. O advogado deve revisar esses relatórios para garantir a precisão e a conformidade com normas de *reporting* como a GRI (*Global Reporting Initiative*).

Os mecanismos de reclamação e remediação (*grievance mechanisms*) são a válvula de escape do sistema, permitindo que indivíduos ou comunidades afetadas apresentem queixas e busquem reparação sem recorrer necessariamente ao judiciário. Esses mecanismos devem ser legítimos, acessíveis, previsíveis, equitativos e transparentes. A empresa deve estar preparada para

Ano V, v.2 2025 | submissão: 02/09/2025 | aceito: 04/09/2025 | publicação: 06/09/2025

remediar os danos que causou ou para os quais contribuiu. A gestão desses canais exige sensibilidade e imparcialidade, e o advogado deve garantir que o processo respeite o devido processo legal e não impeça o acesso a outros meios de reparação.

A responsabilidade na cadeia de fornecimento é um dos pontos mais críticos. As empresas são cada vez mais cobradas pelas ações de seus parceiros comerciais. O *compliance* em direitos humanos exige a realização de *due diligence* rigorosa sobre fornecedores, a inclusão de cláusulas contratuais de respeito aos direitos humanos e a realização de auditorias regulares. Em casos de violações graves, a empresa deve estar preparada para exercer sua influência para cessar o abuso ou, em última instância, desvincular-se do fornecedor. A gestão jurídica desses contratos é complexa e exige equilíbrio entre a mitigação de risco e a continuidade do negócio.

6. A educação corporativa como vetor de transformação cultural e prevenção

A educação corporativa é o motor que impulsiona a mudança cultural necessária para a efetivação da governança social. Políticas e procedimentos, por mais bem redigidos que sejam, permanecem letras mortas se não forem compreendidos, aceitos e praticados pelas pessoas que compõem a organização. O treinamento em direitos humanos, ética e diversidade não deve ser visto como uma formalidade burocrática, mas como uma estratégia pedagógica de empoderamento e conscientização. A advocacia, ao assumir um papel educativo, traduz o "juridiquês" em linguagem acessível e conecta as normas abstratas aos dilemas práticos do dia a dia corporativo, fomentando a tomada de decisão ética.

O *design* instrucional de programas de treinamento jurídico deve considerar a andragogia (ensino de adultos) e utilizar metodologias ativas, como estudos de caso, simulações e *role-playing*, para engajar os participantes e facilitar a retenção do conhecimento. O conteúdo deve ser adaptado aos diferentes públicos da empresa: a alta direção precisa entender os riscos estratégicos e a responsabilidade fiduciária; os gestores operacionais precisam saber identificar riscos no chão de fábrica; e os colaboradores precisam conhecer seus direitos e deveres e os canais de denúncia. A personalização do treinamento aumenta sua relevância e eficácia.

A formação de lideranças inclusivas e éticas é prioritária. Os líderes são os principais multiplicadores da cultura organizacional e definem, pelo exemplo, o que é aceitável ou não. Programas de desenvolvimento de liderança devem incluir módulos específicos sobre gestão da diversidade, prevenção de assédio e liderança baseada em valores. O advogado atua como mentor, orientando os líderes sobre as implicações legais de suas atitudes e decisões, e ajudando-os a construir equipes psicologicamente seguras e de alto desempenho.

A sensibilização para temas sensíveis, como o racismo estrutural, o machismo e a LGBTfobia, exige uma abordagem cuidadosa e empática. O ambiente corporativo deve ser um espaço

Ano V, v.2 2025 | submissão: 02/09/2025 | aceito: 04/09/2025 | publicação: 06/09/2025

de aprendizado e desconstrução de preconceitos. Palestras, *workshops* e rodas de conversa facilitadas por especialistas ajudam a criar um clima de respeito e acolhimento. A educação jurídica contribui ao esclarecer as consequências legais da discriminação e ao reforçar o compromisso da empresa com a igualdade de oportunidades, transformando a diversidade em um valor inegociável.

A capacitação da cadeia de fornecedores é uma extensão da responsabilidade educativa da empresa. Grandes corporações têm o poder e o dever de elevar os padrões de seus parceiros comerciais, oferecendo treinamento e suporte técnico para a implementação de boas práticas trabalhistas e ambientais. Programas de desenvolvimento de fornecedores criam cadeias de valor mais resilientes e éticas, reduzindo riscos compartilhados. A advocacia contratual pode prever a obrigatoriedade de participação nesses treinamentos como condição para a manutenção do contrato.

A avaliação da eficácia do treinamento é essencial para garantir o retorno sobre o investimento e a melhoria contínua. Métricas como taxas de conclusão, avaliações de conhecimento pré e pós-treinamento e, principalmente, mudanças de comportamento observáveis (como o aumento no uso do canal de ética) indicam o sucesso da iniciativa. O *feedback* dos participantes deve ser utilizado para refinar o conteúdo e a abordagem. A educação corporativa é um processo cíclico e permanente, que deve acompanhar a evolução da empresa e da sociedade.

A cultura de *speak-up* (falar abertamente) é o resultado final desejado de um programa de educação eficaz. Quando os colaboradores se sentem seguros e capacitados para levantar preocupações, fazer perguntas e reportar irregularidades sem medo de retaliação, a governança social atinge sua maturidade. O advogado deve garantir que o sistema de *compliance* proteja os denunciantes e que as preocupações levantadas sejam tratadas com seriedade e transparência. A educação liberta a voz da organização contra a corrupção e a injustiça.

7. Tendências futuras: a advocacia na era do capitalismo de stakeholders

O futuro da advocacia corporativa e pública está intrinsecamente ligado à consolidação do "Capitalismo de *Stakeholders*", onde o propósito da empresa vai além do lucro para os acionistas e abraça a criação de valor compartilhado para a sociedade e o planeta. Nesse novo cenário, o advogado deixa de ser apenas um defensor em litígios para se tornar um estrategista de sustentabilidade e um mediador de interesses múltiplos. A capacidade de navegar pela complexidade das demandas sociais, ambientais e de governança será o diferencial definitivo do profissional do direito nas próximas décadas. A tecnologia, a globalização e a hipertransparência aceleram essa transformação, exigindo agilidade e visão sistêmica.

A regulação do ESG avança rapidamente em todo o mundo, com a União Europeia liderando a criação de diretivas de *due diligence* obrigatória em direitos humanos e meio ambiente. Essa tendência regulatória inevitavelmente influenciará a legislação brasileira e as práticas de mercado

Ano V, v.2 2025 | submissão: 02/09/2025 | aceito: 04/09/2025 | publicação: 06/09/2025

globais. O advogado deve estar preparado para assessorar empresas na adaptação a esses novos marcos legais, que exigem não apenas declarações de intenção, mas provas concretas de desempenho socioambiental. A litigância climática e os processos relacionados a *greenwashing* e *social washing* crescerão, demandando uma defesa técnica sofisticada e baseada em dados.

A tecnologia e a análise de dados (*Legal Analytics*) transformarão a gestão de riscos sociais. O uso de inteligência artificial para monitorar cadeias de suprimentos, analisar sentimentos em redes sociais e prever conflitos trabalhistas permitirá uma atuação jurídica mais preventiva e proativa. No entanto, o uso dessas tecnologias também traz novos desafios éticos e de direitos humanos, como o viés algorítmico e a vigilância excessiva. O advogado deverá atuar na governança da própria tecnologia, garantindo que a inovação respeite a dignidade humana e a privacidade.

A colaboração multisetorial será a chave para resolver problemas sociais complexos que nenhuma organização consegue enfrentar sozinha. Advogados atuarão na estruturação jurídica de parcerias público-privadas de impacto social, contratos de impacto social (*social impact bonds*) e coalizões setoriais para o desenvolvimento sustentável. A habilidade de negociar e construir consensos entre empresas, governos e sociedade civil será tão importante quanto o conhecimento da lei. A advocacia colaborativa substituirá a adversarial em muitos contextos.

A saúde mental e o bem-estar no trabalho tornar-se-ão questões centrais de governança social e direito do trabalho. A pandemia acelerou a conscientização sobre os riscos psicossociais e o esgotamento profissional (*burnout*). As empresas terão que demonstrar cuidado genuíno com a saúde mental de seus colaboradores como parte de seu dever de segurança. O advogado terá que lidar com novas formas de responsabilidade civil e trabalhista relacionadas ao bem-estar digital e ao direito à desconexão.

A diversidade, equidade e inclusão (DEI) deixarão de ser pautas de recursos humanos para se tornarem imperativos estratégicos e legais. A pressão por conselhos de administração diversos e por equidade salarial resultará em novas obrigações de *reporting* e em ações afirmativas corporativas. O advogado será fundamental para garantir que as políticas de DEI sejam juridicamente robustas e eficazes, evitando discriminação reversa e promovendo uma meritocracia inclusiva.

Por fim, a formação do jurista do futuro deverá ser híbrida, combinando o rigor técnico do direito com conhecimentos de gestão, sociologia, economia e tecnologia. A educação jurídica continuada será mandatória para acompanhar a velocidade das mudanças sociais. A ética, no entanto, permanecerá como o norte imutável. Em um mundo em transformação, a advocacia continuará sendo a profissão indispensável para a defesa da justiça, da liberdade e da dignidade humana, agora ampliada para a esfera da responsabilidade corporativa global.

8. Conclusão

A análise aprofundada da convergência entre a Advocacia Pública, o Direito Previdenciário e a Governança Social revela um cenário jurídico em profunda transformação, onde a responsabilidade institucional deixa de ser uma opção voluntária para se tornar um imperativo de sobrevivência e legitimidade. Fica demonstrado que a implementação eficaz de práticas de *compliance* em direitos humanos e a gestão estratégica de riscos sociais dependem de uma abordagem multidisciplinar, que integre o rigor técnico da lei com a sensibilidade para as demandas da sociedade. A experiência acumulada na defesa do interesse público e na gestão da seguridade social fornece as ferramentas essenciais para construir organizações mais resilientes, éticas e inclusivas.

A evolução histórica da responsabilidade social corporativa para os critérios ESG comprova que o mercado financeiro e a sociedade civil exigem, cada vez mais, uma postura ativa das empresas na solução dos problemas globais. A governança social não é apenas sobre evitar danos, mas sobre gerar impacto positivo. O advogado, nesse contexto, assume o papel de arquiteto de sistemas de integridade, desenhando políticas e processos que incorporem os direitos humanos ao DNA da organização. A capacidade de traduzir princípios éticos em práticas operacionais é a competência chave do jurista contemporâneo.

O Direito Previdenciário reafirma-se como um pilar fundamental da justiça social e da governança corporativa. A gestão correta dos passivos previdenciários e a promoção da saúde e segurança no trabalho são indicadores diretos da qualidade da gestão e do respeito ao capital humano. A atuação em comissões temáticas da OAB e a advocacia especializada permitem identificar gargalos e propor soluções que equilibrem a sustentabilidade do sistema de seguridade com a competitividade das empresas. A proteção social é um ativo, não um custo.

A Advocacia Pública oferece lições valiosas sobre legalidade, impessoalidade e supremacia do interesse público, princípios que devem inspirar a governança privada. A experiência na formulação de políticas públicas e na gestão de crises qualifica o profissional do direito para atuar na interface entre o Estado e o mercado, facilitando o diálogo e a construção de parcerias para o desenvolvimento sustentável. A integridade na gestão pública é o espelho no qual a governança corporativa deve se mirar.

O *Compliance* em Direitos Humanos exige metodologias rigorosas de *due diligence* e avaliação de impacto. A identificação e mitigação de riscos na cadeia de valor são desafios complexos que demandam vigilância constante e engajamento com *stakeholders*. A transparência e a remediação de danos são componentes inegociáveis de um programa efetivo. O advogado deve garantir que a empresa não seja cúmplice de violações, protegendo sua reputação e seus valores.

A educação corporativa emerge como o vetor de transformação cultural indispensável. A formação de lideranças éticas e a conscientização dos colaboradores sobre seus direitos e deveres

Ano V, v.2 2025 | submissão: 02/09/2025 | aceito: 04/09/2025 | publicação: 06/09/2025

criam um ambiente de trabalho saudável e produtivo. A advocacia tem o dever pedagógico de disseminar a cultura da legalidade e do respeito, prevenindo conflitos e fomentando a inovação social. O conhecimento é a base da conformidade voluntária.

A internacionalização da atuação jurídica e a expansão para mercados maduros como os Estados Unidos, através de iniciativas como o Parente de Menezes Group LLC, demonstram a universalidade dos princípios de governança social. A exportação de *know-how* jurídico brasileiro e a absorção de melhores práticas globais enriquecem a atuação profissional e contribuem para a elevação dos padrões de *compliance* em escala transnacional. A advocacia não tem fronteiras quando se trata de defender a dignidade humana.

A tecnologia e a inovação trarão novos desafios éticos e regulatórios, exigindo do advogado uma postura de aprendizado contínuo e adaptação. A inteligência artificial, a automação e a economia de dados redefinirão as relações de trabalho e de consumo, e a governança social deverá garantir que o progresso tecnológico não aprofunde as desigualdades. O jurista será o guardião dos direitos fundamentais na era digital.

Conclui-se, portanto, que a advocacia voltada para a governança social e a responsabilidade institucional é uma missão de alto impacto. Ao harmonizar os objetivos econômicos com os valores sociais, o advogado contribui decisivamente para a construção de uma sociedade mais justa e de um mercado mais ético. A excelência técnica, aliada ao compromisso humanista, é o caminho para uma carreira jurídica relevante e transformadora.

A relevância deste estudo reside na sistematização de conhecimentos dispersos em uma proposta coerente de atuação profissional. Ao unir a teoria dos direitos humanos com a prática empresarial e a gestão pública, oferecemos um roteiro para advogados e gestores que desejam liderar a mudança em suas organizações.

Em última análise, a governança social é a expressão moderna da função social da empresa e da propriedade. O advogado é o profissional capacitado para garantir que essa função seja cumprida, assegurando que o desenvolvimento econômico caminhe de mãos dadas com a promoção da dignidade humana.

Este artigo consolida a visão de que o Direito é, acima de tudo, uma ferramenta de pacificação social e de progresso civilizatório. A atuação de profissionais como Ana Larissa Bezerra Parente exemplifica como a técnica jurídica pode ser colocada a serviço de causas nobres, gerando valor para o cliente e para a coletividade.

Referências

ALEXY, Robert. **Teoria dos Direitos Fundamentais**. 2. ed. São Paulo: Malheiros, 2011.

CARROLL, Archie B. **The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral**



Ano V, v.2 2025 | submissão: 02/09/2025 | aceito: 04/09/2025 | publicação: 06/09/2025
Management of Organizational Stakeholders. Business Horizons, 1991.

DWORKIN, Ronald. **Levando os Direitos a Sério.** 3. ed. São Paulo: Martins Fontes, 2010.

FREEMAN, R. Edward. **Strategic Management: A Stakeholder Approach.** Boston: Pitman, 1984.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS (ONU). **Guiding Principles on Business and Human Rights.** New York form: UN, 2011.

ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO (OIT). **Declaração Tripartite de Princípios sobre Empresas Multinacionais e Política Social.** Genebra: OIT, 2017.

PORTER, Michael E.; KRAMER, Mark R. **Creating Shared Value.** Harvard Business Review, 2011.

RUGGIE, John. **Just Business: Multinational Corporations and Human Rights.** New York: W.W. Norton & Company, 2013.

WORLD BANK. **Social Sustainability and Inclusion: Annual Report 2023.** Washington, DC: World Bank, 2024.

WORLD ECONOMIC FORUM. **Global Risks Report 2024.** Geneva: WEF, 2024.