

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA  
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS CONTÁBEIS  
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO**

**Yuri de Paiva Pifano**

**Sustentabilidade e Servidão Voluntária: Uma Análise do Questionário do ISE/B3**

**Juiz de Fora  
2026**

**Yuri de Paiva Pifano**

**Sustentabilidade e Servidão Voluntária: Uma Análise do Questionário do ISE/B3**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Juiz de Fora como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientadora: Prof. Dra. Livia Almada Neves

**Juiz de Fora  
2026**

Ficha catalográfica elaborada através do programa de geração automática da Biblioteca Universitária da UFJF, com os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

Pifano, Yuri de Paiva.

Sustentabilidade e Servidão Voluntária: Uma Análise do Questionário do ISE/B3 / Yuri de Paiva Pifano. -- 2026. 391 f.

Orientadora: Lívia Almada Neves

Dissertação (mestrado acadêmico) - Universidade Federal de Juiz de Fora, Faculdade de Administração e Ciências Contábeis. Programa de Pós-Graduação em Administração, 2026.

1. Sustentabilidade . 2. Servidão Voluntária. I. Neves, Lívia Almada, orient. II. Título.

Yuri de Paiva Pifano

Sustentabilidade e Serviço Voluntária: Uma Análise do Questionário do ISE/B3

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Administração da Universidade Federal de Juiz de Fora como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Administração. Área de concentração: Gestão e Organizações

Aprovada em 20 de março de 2026.

BANCA EXAMINADORA

Prof.ª Dra. Livia Almada Neves - Orientadora  
Universidade Federal de Juiz de Fora

Prof. Dr. Victor Cláudio Paradela Ferreira  
Universidade Federal de Juiz de Fora

Prof. Dr. Rui Fernando Correia Ferreira  
Centro Universitário Unihorizontes

Juiz de Fora, 12/03/2026.



Documento assinado eletronicamente por Livia Almada Neves, Professor(a), em 20/03/2026, às 15:12, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no § 3º do art. 4º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



Documento assinado eletronicamente por Rui Fernando Correia Ferreira, Usuário Externo, em 23/03/2026, às 15:06, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no § 3º do art. 4º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



Documento assinado eletronicamente por Victor Cláudio Paradela Ferreira, Professor(a), em 23/03/2026, às 17:02, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no § 3º do art. 4º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no Portal do SEI-Uffj ([www2.ujf.br/SEI](http://www2.ujf.br/SEI)) através do ícone Conferência de Documentos, informando o código verificador 2903483 e o código CRC 70C3E020.

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO</b> .....	<b>7</b>
<b>2. REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	<b>10</b>
<b>2.1. A SERVIDÃO VOLUNTÁRIA</b> .....	<b>10</b>
<b>2.1.1. Breve recuperação histórica, elementos conceituais e características</b> .....	<b>11</b>
<b>2.1.2. Construção social da servidão voluntária e sua relação com o contexto de trabalho (empresas)</b> .....	<b>13</b>
<b>2.2. ATINGINDO A SUSTENTABILIDADE POR MEIO DO DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL NO CONTEXTO DA SUSTENTABILIDADE ORGANIZACIONAL</b> .....	<b>12</b>
<b>2.2.1. Breve Histórico</b> .....	<b>13</b>
<b>2.2.2. Conceitos, Definições e Aplicações da Sustentabilidade Organizacional para o Desenvolvimento Sustentável</b> .....	<b>22</b>
<b>2.3. A SERVIDÃO VOLUNTÁRIA E A SUSTENTABILIDADE ORGANIZACIONAL</b> .....	<b>26</b>
<b>2.4. ÍNDICE DE SUSTENTABILIDADE EMPRESARIAL DA BOLSA DE VALORES BRASILEIRA – ISE/B3</b> .....	<b>31</b>
<b>3. METODOLOGIA</b> .....	<b>30</b>
<b>3.1. COLETA E ANÁLISE DE DADOS</b> .....	<b>30</b>
<b>3.1.1. Análise De Dados</b> .....	<b>32</b>
<b>4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS</b> .....	<b>38</b>
<b>5. CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>166</b>
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>169</b>
<b>ANEXOS</b> .....	<b>169</b>

## Resumo

A sustentabilidade organizacional consolidou-se, nas últimas décadas, como um dos eixos centrais do debate sobre desenvolvimento sustentável, especialmente diante da intensificação das desigualdades sociais, da crise ambiental e da crescente pressão para que empresas assumam responsabilidades éticas, sociais e ambientais. Ela busca equilibrar as interações entre os sistemas econômico, social e ambiental e, no contexto organizacional, traduz-se em políticas e práticas capazes de maximizar impactos positivos, reduzir os negativos e atender às expectativas éticas, legais, comerciais e sociais. Nesse cenário, o Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE/B3) ganha relevância ao funcionar como selo de reconhecimento para empresas de capital aberto comprometidas com tais práticas. Assim, propõe-se analisar a existência de vestígios de características da servidão voluntária nos questionários 2025 do ISE/B3, desenvolvendo um olhar crítico sobre esse processo ao aproximar sustentabilidade organizacional e o conceito de servidão voluntária, formulado por La Boétie. A servidão voluntária pode ocorrer quando indivíduos aceitam a dominação por meio do hábito, dos espetáculos e da hierarquia entendendo que, mesmo em ambientes considerados sustentáveis, podem existir mecanismos sutis de submissão, tutela e dependência simbólica. Assim, o trabalho adota uma abordagem qualitativa, de caráter descritivo, fundamentada na análise de conteúdo. Os dados são primários, coletados por meio de observação não participante no site oficial do ISE/B3, onde estão disponíveis os 28 questionários que as empresas precisam responder para participar do índice. Desse modo, a análise consistiu em atribuir categorias a uma quantidade de textos num ato qualitativo-interpretativo, permitindo identificar padrões de naturalização da submissão. Como resultado evidencia-se que tais vestígios contrastam com os princípios da sustentabilidade organizacional, que pressupõem autonomia, participação e corresponsabilidade. Assim, revela-se uma tensão estrutural entre o propósito emancipatório do desenvolvimento sustentável e práticas avaliativas que, mesmo sem intenção explícita, podem reforçar estruturas sutis de dominação. O estudo contribui, portanto, para ampliar o debate sobre o que significa ser uma organização verdadeiramente sustentável e alerta para a necessidade de revisar instrumentos como o ISE/B3, de modo a evitar que mecanismos de servidão voluntária permaneçam invisíveis sob o discurso da sustentabilidade.

**Palavras chave:** Sustentabilidade organizacional; Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE/B3); Servidão voluntária; Desenvolvimento sustentável; Análise de conteúdo

## Abstract

Organizational sustainability has consolidated, over the past decades, as one of the central axes of the debate on sustainable development, particularly in light of intensifying social inequalities, the environmental crisis, and the growing pressure for companies to assume ethical, social, and environmental responsibilities. It seeks to balance the interactions among economic, social, and environmental systems and, within the organizational context, translates into policies and practices capable of maximizing positive impacts, reducing negative ones, and meeting ethical, legal, commercial, and social expectations. In this scenario, the Corporate Sustainability Index (ISE/B3) gains relevance as a seal of recognition for publicly traded companies committed to such practices. Thus, this study proposes to analyze the existence of traces of voluntary servitude in the 2025 ISE/B3 questionnaires, developing a critical perspective by bringing organizational sustainability closer to the concept of voluntary servitude formulated by La Boétie. Voluntary servitude may occur when individuals accept domination through habit, spectacles, and hierarchy, suggesting that even in environments considered sustainable, subtle mechanisms of submission, tutelage, and symbolic dependence may persist. Accordingly, the research adopts a qualitative, descriptive approach grounded in content analysis. Primary data were collected through non-participant observation on the official ISE/B3 website, where the 28 questionnaires required for companies to participate in the index are available. The analysis consisted of assigning categories to a set of texts in a qualitative-interpretative act, enabling the identification of patterns of naturalized submission. The results reveal that such traces contrast with the principles of organizational sustainability, which presuppose autonomy, participation, and co-responsibility. This highlights a structural tension between the emancipatory purpose of sustainable development and evaluative practices that, even without explicit intention, may reinforce subtle structures of domination. The study therefore contributes to broadening the debate on what it means to be a truly sustainable organization and underscores the need to revise instruments such as the ISE/B3, so as to prevent mechanisms of voluntary servitude from remaining invisible under the discourse of sustainability.

**Keywords:** Organizational sustainability; Corporate Sustainability Index (ISE/B3); Voluntary servitude; Sustainable development; Content analysis

## 1. INTRODUÇÃO

Atualmente, a população mundial é estimada em 7,2 bilhões de pessoas, número nove vezes superior aos cerca de 800 milhões existentes em 1750, início da Revolução Industrial (Sachs, 2020). Projeções da ONU indicam crescimento contínuo, com expectativa de atingir 10,3 bilhões até meados da década de 2080, em ritmo aproximado de 75 milhões de pessoas por ano (ONU News, 2024). No Brasil, prevê-se que o pico populacional ocorra em cerca de trinta anos (ONU News, 2024; 2025). Esse aumento pressiona a economia global: populações em situação de pobreza enfrentam dificuldades para garantir necessidades básicas como alimentação, água potável, saúde e moradia, enquanto aqueles acima do limiar da pobreza buscam prosperidade e melhores perspectivas para as gerações futuras (Sachs, 2020).

A economia mundial cresce a uma taxa anual de 3–4%, mas apresenta forte desigualdade na distribuição de renda entre países e dentro deles (Sachs, 2020). Enquanto bilhões de pessoas desfrutam de níveis de saúde e longevidade inéditos, milhões permanecem em situação de pobreza extrema, lutando diariamente pela sobrevivência (ONU, 2025). No Brasil, apesar do aumento da renda nos últimos anos, a desigualdade estrutural persiste: em 2019, o 1% mais rico recebia 48,9 vezes a renda dos 40% mais pobres, frente a 36,2 vezes em períodos anteriores (Agência Gov., 2025). Para os mais vulneráveis, a insuficiência alimentar, a falta de cuidados de saúde, moradia precária e ausência de saneamento básico configuram desafios de vida ou morte (Sachs, 2020).

A economia mundial, além de desigual, representa riscos significativos para a própria sobrevivência humana e planetária (Sachs, 2020). O ser humano, como todos os seres vivos, depende da natureza para suprimento de alimentos, água, materiais essenciais e proteção contra ameaças ambientais, como epidemias e desastres naturais (Silva, 2022). Contudo, a sociedade tem feito pouco para preservar essa base vital, enquanto o modelo econômico vigente intensifica a crise ambiental, ameaçando o bem-estar humano e a sobrevivência de inúmeras espécies, incluindo a nossa (Sachs, 2020).

Diante desse cenário de desigualdade e crise ambiental gerada pela própria dinâmica da economia mundial, torna-se imprescindível refletir sobre alternativas capazes de conciliar desenvolvimento com preservação da vida. É nesse contexto que surge o conceito de sustentabilidade, buscando compreender e equilibrar as interações entre os sistemas econômico, social e ambiental (Baroni, 1992; Elkington, 1999; Dillyck & Hockerts, 2002; Hoff, 2008;

Barkemeyer et al., 2014; Munck et al., 2016). No âmbito organizacional, ela se traduz em políticas integradas às atividades e decisões, visando maximizar impactos positivos e atender às expectativas éticas, legais, comerciais e sociais (Mc Donough & Braungart, 2002; Kaptein & Wempe, 2002; Jamali, 2006; O'Connor, 2006; Souza & Munck, 2017). Para avaliar sua efetividade, utilizam-se indicadores específicos, como o Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE).

Em 2005, o Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE) surgiu, como primeira iniciativa da América Latina, a fim de estimular investimentos respaldados no desenvolvimento sustentável e a nova demanda da sociedade (De Souza *et al.*, 2019; Villalba *et al.*, 2022). Para participar do ISE, as empresas devem atender os requisitos de liquidez, apresentando-se as 200 ações mais líquidas e é composto por no máximo 40 empresas (B3, 2020; Villalba et al., 2022).

O crescente movimento de conscientização social tem incentivado investidores a direcionar recursos para iniciativas de desenvolvimento sustentável, aumentando a demanda por produtos responsáveis e por empresas comprometidas com práticas socioambientais (Pimentel & Cunha, 2019; Villalba et al., 2022). Relatório da Organização das Nações Unidas (ONU, 2015) evidencia que gestores e investidores de companhias listadas em bolsas de valores vêm optando por investimentos sustentáveis, reforçando a integração da responsabilidade social às estratégias de mercado (Alexandrino, 2020; Villalba et al., 2022).

O Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE) funciona como um selo de reconhecimento para organizações comprometidas com práticas sustentáveis. Contudo, sua concepção pode ser analisada à luz da noção de servidão voluntária (SV), formulada por La Boétie (2017), que descreve a escolha do indivíduo em servir apesar de sua condição de liberdade. Esta, por sua vez, pode ser retratada de maneira concreta, no sentido de uma pessoa poder ir ou vir para um lugar, por exemplo. Todavia, existe a liberdade que pode ser cerceada por mecanismos abstratos, sutis e silenciosos mesmo em ambientes que buscam, em tese, a sustentabilidade. Esse foi o principal fator que suscitou o interesse pelo estudo.

De acordo com Newman (2022), esse cerceamento da liberdade pode decorrer de três fatores. O **hábito**, que naturaliza relações opressivas. Os **espetáculos**, entendidos como incentivos materiais ou simbólicos que induzem à obediência e a **hierarquia**, sustentada por vínculos de falsa amizade e pertencimento, que reforçam a defesa do tirano pelos próprios

servos. Com isso, este estudo visa **analisar a existência de vestígios de características da servidão voluntária nos questionários 2025 do ISE/B3.**

Para atingir esse objetivo, pretende-se realizar os seguintes objetivos específicos:

- Levantar as características de servidão voluntária e as premissas de sustentabilidade
- Analisar os questionários do ISE/B3 disponíveis no site do índice
- Buscar vestígios de características de SV nos questionários

Com esses objetivos, foi possível responder ao objetivo proposto, contribuindo com mais um elemento de análise para a sustentabilidade organizacional no contexto, principalmente, das empresas participantes do ISE/B3. Dessa forma, o estudo se justifica ao trazer uma possível lacuna na forma de relação estabelecida no contexto de trabalho, quando se fala de uma organização sustentável.

É no movimento do servir/trabalhar – de todas as formas – que a servidão voluntária pode aparecer. Um alerta se acende quando se trata de empresas consideradas sustentáveis, porque nesse contexto, o ideal é que as relações sejam de coexistência (Francisquini & Almada, 2025). Isso significa que não há favorecimento de um indivíduo em detrimento de outro(s), mas sim, um equilíbrio nas relações, gerando qualidade de vida para todos os envolvidos, além de equilíbrio ambiental e econômico.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico deste estudo articula dois eixos centrais: a servidão voluntária, enquanto fenômeno sociopolítico e psicossocial que explica formas de submissão consentida, e a sustentabilidade, especialmente em sua vertente organizacional, entendida como caminho para o desenvolvimento sustentável. A partir de La Boétie (2017), a servidão voluntária é compreendida como um processo no qual indivíduos aceitam a dominação não apenas por coerção, mas por mecanismos sociais como hábito, rituais e hierarquias simbólicas, elementos que, como afirma o texto, fazem com que “o homem seja capaz de servir voluntariamente a ponto de esquecer que já foi livre”.

Esse fenômeno é reinterpretado à luz da Teoria da Construção Social da Realidade Berger e Luckmann (1985) e da Teoria da Identidade Social Tajfel & Turner (1981), permitindo compreender como práticas organizacionais podem reproduzir padrões de submissão naturalizados. Em paralelo, o estudo revisita a evolução histórica da sustentabilidade e do desenvolvimento sustentável, desde as primeiras discussões ambientais até a consolidação do Triple Bottom Line que estrutura a sustentabilidade organizacional nos pilares econômico, social e ambiental Elkington (1994).

Ao integrar esses dois campos, o referencial teórico estabelece as bases para analisar se práticas de servidão voluntária, ainda presentes em contextos de trabalho, são compatíveis com a busca contemporânea por organizações sustentáveis, ética e socialmente responsáveis.

### 2.1.A SERVIDÃO VOLUNTÁRIA

A noção de servidão voluntária, formulada por Etienne La Boétie no século XVI, permanece um instrumento analítico relevante para compreender dinâmicas contemporâneas de poder. Em seu livro *Discurso da Servidão Voluntária*, o autor descreve a submissão consentida como um fenômeno no qual indivíduos aceitam a dominação mesmo na ausência de coerção direta, sustentados por mecanismos como hábito, espetáculos e hierarquia. Como afirma La Boétie (2017) o homem seria capaz de servir voluntariamente a ponto de esquecer que já foi livre, evidenciando a força dos processos de naturalização da obediência.

A partir das contribuições de Berger e Luckmann (1985) e da Teoria da Identidade Social Tajfel & Turner (1985), a servidão voluntária pode ser reinterpretada como um produto da construção social da realidade, na qual valores, crenças e padrões de comportamento são

interiorizados ao longo da socialização. Nesse sentido, práticas organizacionais, rituais institucionais e relações hierárquicas contribuem para moldar percepções e identidades, favorecendo a reprodução de vínculos de dependência simbólica. No contexto de trabalho, os indivíduos internalizam a sociedade socialmente criada que molda suas percepções e comportamentos, o que pode levar trabalhadores a aceitarem estruturas de dominação como legítimas.

Assim, compreender a servidão voluntária como fenômeno socialmente construído permite analisar criticamente como ambientes organizacionais contemporâneos podem reproduzir padrões de submissão, mesmo sob discursos de modernização, eficiência ou bem-estar. Essa perspectiva abre caminho para investigar em que medida tais práticas são compatíveis com modelos organizacionais que se pretendem éticos, participativos e orientados para a sustentabilidade.

### **2.1.1. Breve recuperação histórica, elementos conceituais e características**

A servidão voluntária foi cunhada em 1549 por Etienne La Boétie, um poeta e escritor da tradição humanista, tradutor de Plutarco e Xenofonte e membro do *Parlament Bourdeaux* Newman (2022), por meio de sua obra mais famosa, “Discurso da Servidão Voluntária” (Newman, 2022). O texto do autor foi visto como um chamado de resistência ao governo da época, considerado tirânico e injusto (Bleiker, 2000; Newman, 2022). Outra informação que se tem é que o texto foi escrito no momento de revoltas populares contra o rei francês Henrique II em protesto à imposição do gambelle ou imposto sobre o sal (Newman, 2022).

Nesse contexto, La Boétie (2020), apresenta a servidão voluntária como sendo um servir consentido do indivíduo. O autor entende que a submissão de alguém a outra pessoa pode acontecer por coerção física – que seria a maneira mais fácil de obrigar o outro a fazer algo que não quer - ou, por submissão econômica (empregado subordinado ao chefe por conta do retorno salarial). Nesses dois casos, haveria prejuízos. No primeiro deles, o indivíduo poderia perder a vida e, no segundo, perder a renda. Mas, ele não entendia como alguém poderia se submeter em outro tipo de situação que não traria prejuízo a si (aparentemente), como em situações de religião, por exemplo, em que escolher manter a própria vida (contrariando a religião seguida) ao invés de se explodir com bombas, não gera prejuízo ao indivíduo. Por que então a obediência, a submissão a um poder? Quanto desse processo de obediência é voluntário (faço porque quero, porque faz sentido para mim

e não porque alguém está limitando minha liberdade, me obrigando)? Realmente somos livres? Esses eram os principais questionamentos de La Boétie (2017).

Esses questionamentos eram alimentados pela reflexão de como ser possível ter liberdade individual ao mesmo tempo em que se precisa viver em grupo. Ou seja, o dilema de Ulisses se faz presente aqui: como administrar um mundo em que cada qual tenha sua liberdade e sua posição? Ao mesmo tempo, a época passava por um momento de grande caos e, também, havia o questionamento de como não haver caos se a hierarquia fosse eliminada? Mesmo entendendo que a liberdade é um direito de todos, como realizar algo coletivo com cada um fazendo o que deseja? (La Boétie, 2020).

O texto de La Boétie, então, permite duas leituras (Abensour, 2007; Paes de Paula; Maranhão, 2009). A **primeira** é a de que não há saída para servidão voluntária, traçando alguns aspectos que defendem que os indivíduos, nas relações de poder, tendem a ser o reflexo da realidade. Apesar do termo “voluntário”, os indivíduos sofrem com ações externas de poder que são direcionadoras dos comportamentos deles. A **segunda**, pode ser vista como um teste ao leitor, de resistência à servidão, tendo como pontos principais a emancipação, a liberdade e a amizade. Autores como Abensour (2007), Clastres (1982), Lefort (1982) e Chauí (1982) se alinham à segunda opção. Desse modo, a servidão pode ser interpretada como uma privação da liberdade de causas externas. Entretanto, a servidão voluntária também tem a interpretação de que essa privação da liberdade pode ser motivada por causas internas, na qual o próprio sujeito que escolhe servir. Ou seja, ele é o autor da própria servidão (Lefort, 1982; Chauí, 1982; Abensour, 2007; Paes de Paula e Maranhão, 2009; La Boétie, 2007; Newman, 2022).

Assim, esse “servir voluntariamente” como forma de escolher aceitar a dominação que vem de fora, do outro, tinha como **primeira razão**, o hábito. O sentido a que se refere esse hábito está relacionado ao “se acostumar”. Ou seja, o homem seria capaz de servir voluntariamente a ponto de esquecer que já foi livre. A **segunda razão** é o poder dos espetáculos. Teatro, jogos e espetáculos eram como iscas que atraíam as nações antigas à servidão, eram instrumentos de poder. A **terceira razão** é como o poder constrói em si uma hierarquia de relações que é sustentada por uma rede de relações de dependência. O poder é baseado no medo e na dependência que inclui milhares de pessoas que são cúmplices de sua própria dominação (La Boétie, 2017; Newman, 2022). A obra de La Boétie (2017) permite outras interpretações. Entretanto, este trabalho optou

por usar esses três elementos que servirão como base para a interpretação da servidão voluntária no contexto analisado.

A partir disso então, La Boétie (2017), percebeu que a servidão não, necessariamente, era pautada na coerção. Existia um componente social fundamental: o pertencimento. O poder estabelece elos e as pessoas, quando fazem parte desses elos, não se sentem sozinhas, se sentem acolhidas, cuidadas, mesmo quando são punidas. Sendo seres sociais em essência, os indivíduos precisam ser vistos, amados, ouvidos e pertencentes a algum grupo que consolida sua identidade, sua presença e relevância como parte do mundo Tajfel & Turner (1985). Um monarca, por exemplo “morde e assopra” seus soldados. Os soldados aceitam isso porque entendem que, mesmo com a opressão, eles fazem parte de um grupo reconhecido e valorizado pelo monarca, o que os estimula a desejar estar na posição de poder, por entender que é ali que está a liberdade “real”. Isso os coloca também em posição de oprimir outros e a criar seu próprio ciclo “morde e assopra” com pessoas sob seu poder. Isso então, se torna uma verdade coletiva e passa a ser vivida naturalmente, sem questionamentos (La Boétie, 2017; Berger & Luckmann, 1985).

### **2.1.2. Construção social da servidão voluntária e sua relação com o contexto de trabalho (empresas)**

A servidão voluntária pode ser compreendida como parte da construção social da realidade, conforme a Teoria da Construção Social de Berger e Luckmann (1985), aplicável até os dias de hoje (Francisquini & Almada, 2025), que afirmam que o homem é produto da sociedade e a sociedade é produto humano. Desde o nascimento, os indivíduos passam pela socialização primária, vinculada ao ambiente familiar, que os integra ao corpo social. Nesse processo, identidade, sociedade e realidade se cristalizam subjetivamente por meio da interiorização de sentidos. Essa dinâmica conecta-se à Teoria da Identidade Social, proposta por Tajfel & Turner (1985), também aplicável ainda hoje (Francisquini & Almada, 2025), segundo a qual os indivíduos constroem sua identidade a partir da pertença a grupos sociais, reproduzindo hábitos, crenças e rituais que reforçam tanto a coesão quanto a submissão às estruturas estabelecidas.

Após a primeira socialização, ocorre a “socialização secundária” (Berger; Luckmann, 1985). Esta, por sua vez, é a interiorização dos submundos institucionais pelos quais o indivíduo passa. Desse modo, o indivíduo constrói mais sentidos para si por meio escola, trabalho, igreja, instituições de modo geral. Dito isso, a identidade aqui, é alimentada e modelada por processos

sociais. Uma vez cristalizada, ela é mantida, modificada ou mesmo remodelada pelas relações sociais, pelos grupos aos quais o indivíduo vai se alinhando (Tajfel & Turner (1985).

O indivíduo, então, se forma a partir de valores, crenças e hábitos tanto da socialização primária quanto da secundária. A servidão voluntária entra nesse contexto, de acordo com La Boétie (2017) com o hábito, algo que Berger e Luckmann (1985), irão chamar de tipificadores. Os indivíduos crescem sendo ensinados e formados para os tipos de tarefas, para sua fase adulta e existe uma estrutura social que fomenta isso pelas instituições (Berger; Luckmann, 1985).

No caso do trabalho, o homem vai sendo moldado na sociedade para ser um trabalhador específico para um determinado tipo de trabalho. Essa ideia vai muito ao encontro da ideia de Borges (1999) que defende que as concepções de trabalho são consequências de um processo de criação histórica. O desenvolvimento e a propagação de cada uma dessas criações resultam de uma evolução dos modos e relações de produção, da organização da sociedade como um todo e das formas de conhecimento humano. Desse modo, a criação de cada concepção de trabalho se associa aos interesses econômicos, ideológicos e políticos. Esses elementos são introduzidos na sociedade que passam a fazer parte da subjetividade, dos costumes e das aspirações de cada um por meio dos processos de socialização (Berger & Luckmann, 1985). Posto isso, o escolher servir que La Boétie (2017) apresenta, não é apenas uma simples escolha, é um produto social. A servidão voluntária se mostra construída socialmente.

Além do alinhamento da construção social da realidade com a primeira razão da servidão voluntária do hábito, também há alinhamento com a segunda razão, o poder dos espetáculos. Os rituais perpetuados e/ou criados nos processos de socialização apontam para isso. Seja na socialização primária ou na secundária, vários são os rituais que fortalecem o sentido construído e se refletem nas escolhas e comportamentos dos indivíduos (Francisquini & Almada, 2025). Um exemplo disso no contexto familiar seriam os almoços de domingo na casa da matriarca da família com etapas de início, como chegada e cumprimentos de respeito, submissão e religião (Boa tarde! Bença! – beijo na mão baixando a cabeça); meio, como a preparação da mesa, a reza e o almoço em si e; o fim, considerando a lavagem da louça pelas filhas e noras da matriarca, bem como o agrupamento masculino, o café pós almoço e a despedida. Nesse exemplo é possível identificar hábito com ritual sendo praticado. No contexto organizacional, a festa mensal de aniversário é um ritual que tem o poder de aumentar a percepção de importância do indivíduo para a organização Goffman (2011).

A relação de dominação sob o signo de amizade (Paes de Paula e Magalhães, 2009) permite que o servo não perceba que é servo e que ele sinta que ele é como o tirano, consentindo, então, com a servidão. Essa busca pelo poder pode ser um estímulo potente ao ponto que o indivíduo não perceba que ele está numa situação de exploração ou vulnerabilidade. Desse modo, o trabalho que também pode ser interpretado como explorador, aprisionador, pode ser visto, através do hábito e pelo signo de amizade, como um ganho pelo trabalhador. Esse fato pode ser considerado como positivo para empresa por estar relacionando a satisfação e a produtividade do trabalhador (Herzberg, 1966, 1980, 1996).

No contexto do trabalhador, nas empresas, as pessoas são ensinadas a cultuarem imagens, leis e realidades que podem aprisionar a essência do trabalhador a uma existência diferente do que ela realmente é Guerreiro Ramos (1989). Berger e Luckmann (1985) apontam que os indivíduos internalizam a sociedade socialmente criada que molda suas percepções e comportamentos. Com isso, muitas vezes, as pessoas, no caso, os trabalhadores, vivem a vida resignados a uma realidade de trabalho imposta que não se permite, de fato, conhecer sua própria essência, onde está presente as suas competências e talentos. Conforme defendido por Guerreiro Ramos (1989), conseqüentemente, não superando a si mesmos e, tornando-se servos voluntários.

Nesse ponto, tem-se o alinhamento com a terceira razão, a hierarquia de relações do tirano (quem exerce a dominação). A relação de dominação sob o signo de amizade (Chauí, 1982; De Paula e Magalhães, 2009) permite que o servo não perceba que é servo e que ele sinta que ele é como quem o domina, consentindo, então, com a servidão. No processo de socialização, isso pode ser destacado no contexto de trabalho, por exemplo, em que o gestor tem uma posição superior a sua equipe, tem o poder de mantê-los ou desligá-los, demanda resultados, competência e eficiência ao mesmo tempo em que busca aprofundar relações pessoais como forma de melhorar o clima da equipe Bourdieu (1989). La Boétie (2017) faz uma comparação da servidão voluntária com uma fâsca que cresce e vai aumentando à medida que vai encontrando mais lenha. A aparente amizade é uma forma de se aproximar dos servos, alimentando-lhes de falsas generosidades (Freire, 2013) que, muitas vezes, acabam criando um sentimento de conexão e gratidão a quem está dominando, mesmo se isso não for recíproco. O Quadro 1 resume a conexão do contexto de trabalho (empresas) com as três razões da SV.

**Quadro 1:** Resumo da conexão do contexto de trabalho (empresas) com as três razões da SV

<b>Razão</b>	<b>Contexto de trabalho (empresas)</b>
Primeira razão: hábito	O hábito de aceitar práticas abusivas pode ser reproduzido pela cultura da empresa. Quando normas autoritárias são naturalizadas, os trabalhadores tendem a percebê-las como parte legítima do funcionamento da empresa. Expressões como “aqui sempre foi assim”; “se você não aguenta, tem quem queira” ou “todo lugar tem problema” reforçam essa normalização e reduzem a disposição de questionar, favorecendo a internalização da submissão.
Segunda razão: poder dos espetáculos	A reprodução dos espetáculos no ambiente organizacional pode ocorrer por meio de rituais, mecanismos de recompensa, entre outros elementos da cultura organizacional. A adesão a práticas abusivas tende a ser reforçada quando o trabalhador recebe benefícios simbólicos ou materiais. Elogios, informações privilegiadas, bônus condicionados a obediência, comemorações coletivas, rankings internos, são exemplos.
Terceira razão: hierarquia das relações do tirano	A hierarquia das relações do tirano pode ser apresentada como um conjunto de símbolos de amizade. Ao aderir o hábito e ao aceitar os espetáculos ocorre uma aproximação entre o servo e o tirano. Nesse processo, é comum a confusão entre lealdade e submissão, o que produz a falsa ideia de pertencimento ou de amizade. Expressões como “você faz parte da nossa família” reforçam essa aparência de generosidade e dificultam identificação de práticas abusivas, tornando menos perceptíveis dentro das relações hierárquicas.

Fonte: Elaborado pelo autor com base em La Boétie (2017), Shein (2010) e Pagès (1987)

Portanto, o contexto de trabalho enquanto campo de socialização secundária principalmente, se mostra, ainda nos dias de hoje, um espaço potencial de elementos/práticas de servidão voluntária. Mas será que essas práticas então, são compatíveis com a busca pela sustentabilidade pelas organizações? Para tanto, é preciso compreender melhor a temática.

## 2.2. ATINGINDO A SUSTENTABILIDADE POR MEIO DO DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL NO CONTEXTO DA SUSTENTABILIDADE ORGANIZACIONAL

A compreensão da sustentabilidade no contexto organizacional exige retomar a evolução histórica e conceitual do desenvolvimento sustentável, uma vez que este constitui a base teórica e normativa que orienta práticas empresariais contemporâneas. O desenvolvimento sustentável consolidou-se ao longo das últimas décadas como resposta às transformações socioeconômicas iniciadas na Revolução Industrial e às crescentes preocupações ambientais, sendo amplamente difundido a partir do Relatório Brundtland (1987) que o definiu como a satisfação das necessidades do presente sem comprometer as gerações futuras. A partir dessa trajetória, a sustentabilidade passa

a ser entendida como um processo multidimensional, envolvendo dimensões ecológicas, sociais e econômicas (Lélé, 1988; Lélé, 1991).

Nesse cenário, a sustentabilidade organizacional emerge como um desdobramento prático do desenvolvimento sustentável, traduzindo seus princípios para o ambiente empresarial por meio de políticas, indicadores e modelos de gestão. Assim, compreender como as organizações podem contribuir para o desenvolvimento sustentável implica analisar a integração entre esses dois campos, reconhecendo que a atuação corporativa constitui um elemento central para a promoção de sistemas sociais e ambientais equilibrados. Esta seção, portanto, discute como o desenvolvimento sustentável fundamenta e orienta a sustentabilidade organizacional, estabelecendo o elo conceitual necessário para avaliar práticas empresariais à luz dos desafios contemporâneos.

### **2.2.1. Breve Histórico**

A Revolução Industrial foi um marco importante para a alteração da antiga economia agrária e a consolidação do capitalismo deixando marcas em todo mundo, aumentando a desigualdade social e econômica e, a exploração desenfreada de recursos. Já naquela época, a preocupação com a fumaça preta que saía das chaminés e com o desmatamento em larga escala, principalmente, pode ser considerado o início do que chamamos hoje de sustentabilidade e o também, desenvolvimento sustentável (Lélé, 1988; Lélé, 1991).

A sustentabilidade é entendida como a existência de condições ecológicas capazes de sustentar a vida humana em determinado nível de bem-estar para as gerações futuras, conceito denominado por Lélé (1991) de sustentabilidade ecológica, autora considerada clássica por ter sido a primeira a discutir cientificamente a relação entre sustentabilidade e desenvolvimento sustentável. O debate ambiental ampliou essa visão ao reconhecer que fatores sociais também influenciam a sustentabilidade. A insustentabilidade, por sua vez, pode resultar tanto de práticas ecológicas inadequadas — como a erosão do solo causada pelo uso de terras marginais sem conservação — quanto de causas sociais, como a marginalização dos camponeses, que agravam os impactos ambientais (Lélé, 1991).

Na década de 1970, essas questões ambientais passaram a ser discutidas em escala global (Sachs, 2020). Em 1972, por exemplo, houve a Conferência de Estocolmo que foi o primeiro

grande evento internacional que abordava questões ambientais e que essas questões ambientais foram trazidas pela primeira vez do ponto de vista mundial. Além disso, esse evento propiciou o surgimento do conceito “ecodesenvolvimento” que depois veio a se tornar desenvolvimento sustentável (DS) num documento intitulado como “Estratégia Mundial de Conservação: Conservação de Recursos Vivos para o Desenvolvimento Sustentável” em 1980. Esse documento tinha como objetivo promover a realização do desenvolvimento sustentável através da conservação dos recursos vivos (UNEP, 1972; Mebratu, 1998).

Na década de 1980, o desenvolvimento sustentável surgiu com os cuidados da preservação do planeta e do atendimento das necessidades humanas (IUNC, 1980; Sartori et al, 2014). Um relatório da Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento da ONU, o Relatório Brundtland (WCED, 1987; Sartori et al, 2014), também conhecido como “Nosso Futuro Comum”, popularizou o termo Desenvolvimento Sustentável (DS) o definindo da seguinte forma: “satisfazer as necessidades do presente sem comprometer a capacidade das gerações futuras em satisfazerem as suas necessidades vindouras” (WCED, 1987; Elkington, 1994; 2004; Gladwin; Kennelly; Krause, 1995; Mebratu, 1998; Munck; Borim-de-Souza, 2011; Dias, 2015). Essa definição, apesar de não ser a única (Mebratu, 1998), se configura como comum e presente entre várias instituições, empresas e governo, tendo em vista sua flexibilidade de interpretações (Gladwin; Kennelly; Krause, 1995; Munck; Borim-de-Souza, 2011). De acordo com ela, percebe-se que o desenvolvimento sustentável é um tema imperioso para a realidade contemporânea, tendo em vista que é uma maneira de compreender o mundo e um caminho para resolver problemas globais (Kirkby et al., 1995; Sachs, 2020).

Sobre o Desenvolvimento Sustentável (DS), os termos se confundem historicamente e conceitualmente entre diversos autores (Lélé, 1991; Gladwin; Kennelly; Krause, 1995; Mebratu, 1998; Fergus; Rowney, 2005). Apesar de historicamente o conceito de DS já ser presenciado, muitos autores questionam a generalidade do termo, de forma a distanciar a aplicabilidade do termo (Lélé, 1991; Gladwin; Kennelly; Krause, 1995; Mebratu, 1998; Fergus; Rowney, 2005). Para Lélé (1991) a sustentabilidade pode ter diferentes significados: literal, ecológico e social. O primeiro, aponta no sentido de sustentar qualquer coisa. O segundo, refere-se à sustentação ecológica da vida humana, que vai estar relacionado às condições sociais e ecológicas. O terceiro, indica a sustentação da base social da vida. O desenvolvimento – no caso de desenvolvimento sustentável –, segundo a pesquisadora, possibilita duas conotações: processo e objeto. O processo

vai estar relacionado ao crescimento ou mudanças enquanto o objeto vai estar associado às necessidades básicas, como por exemplo, a erradicação da pobreza. Lélé (1991) vai ainda mais longe e combina as duas interpretações expostas chegando ao que ela denominou como crescimento sustentável que, segundo ela, é contraditório e trivial por não atender a perspectiva global de longo prazo de desenvolvimento sustentável. Outra definição a qual ela chegou foi a do desenvolvimento relacionado à satisfação da sustentabilidade ecológica e social, sendo um caminho para atingir os objetivos tradicionais do desenvolvimento. Apesar de todo esse estudo do conceito de desenvolvimento sustentável, a autora aponta que ainda não é o suficiente. Entretanto, defende que com essa definição é possível uma maior articulação entre as interpretações e definições.

Lélé (1991), Gladwin, Kennelly e Krause (1995) e Fergus e Rowney (2005) defendem que o desenvolvimento sustentável só acontece quando o desenvolvimento humano contempla os seguintes pontos: inclusão, conectividade, igualdade, prudência e segurança. A inclusão propõe o desenvolvimento humano no espaço e tempo. A conectividade é a relação sinérgica entre o ambiente, a economia e a sociedade. A igualdade aponta a equidade entre as gerações. A prudência está relacionada aos cuidados no âmbito tecnológico, científico e político. Por fim, a segurança que é a proteção contra ameaças crônicas e de algum dano.

O debate teórico sobre o desenvolvimento sustentável envolve três perspectivas: tecnocentrismo, ecocentrismo e sustencentrismo. O tecnocentrismo é considerado uma abordagem limitada, pois reduz a sustentabilidade à dependência de soluções tecnológicas. O ecocentrismo, embora valorize a centralidade da natureza, também é visto como insuficiente para abarcar a complexidade do desenvolvimento sustentável. Já o sustencentrismo apresenta maior capacidade de integrar dimensões sociais, econômicas e ambientais, ainda que não contemple plenamente toda a complexidade envolvida (Lélé, 1991; Gladwin, Kennelly & Krause, 1995; Fergus & Rowney, 2005).

Outra perspectiva sobre o conceito, apontada por Mebratu (1998), que serve de contribuição para a discussão, foi constituída a partir das definições e as interpretações de desenvolvimento sustentável antes de Estocolmo, de Estocolmo até a definição da WCED e depois de WCED. O pesquisador defende que o conceito depende da maneira como se é interpretado, apontando três vieses: institucional, ideológico e acadêmico. O institucional tem foco na satisfação das necessidades e tem como referência o Relatório de Brundtland. O ideológico está relacionado

às ideias marxistas, feministas e da teologia liberal, focando nas minorias. Esse viés alega que o capitalismo é motivo da crise ambiental. O acadêmico assume a interpretação da economia, ecologia e da sociologia preocupada com os desafios da crise ambiental do século XXI. Assim como os outros autores, Mebratu (1998) aponta que tais interpretações ainda não são o suficiente, por serem reducionistas e buscarem a imposição de suas ideias em relação a objetivos, procedimentos e tomada de decisões.

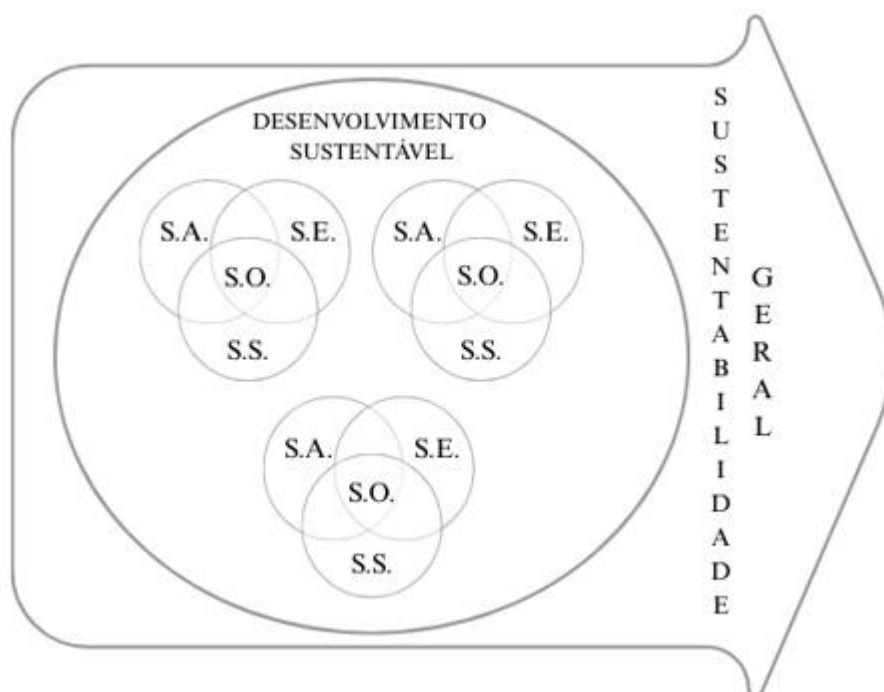
Nessa perspectiva, o desenvolvimento sustentável é um processo de manutenção dos processos tecnológicos essenciais, de preservação da diversidade genética e de utilização sustentável das espécies e ecossistemas (Tisdell, 1988; Sartori et al, 2014). É um desenvolvimento que, com a presença da exploração dos recursos, da direção de investimentos, da orientação tecnológica e da mudança institucional, observa o futuro em vista das necessidades do presente (Hove, 2009; Sartori et al, 2014).

Na década de 1990, mais precisamente em 1992, no evento Eco-92 na cidade do Rio de Janeiro, a Conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente e Desenvolvimento consolidou o conceito de DS que passou a ser largamente adotado e resultou na criação da Agenda 21, um plano de ação global para promover a sustentabilidade. No entanto, com o passar do tempo, a definição trouxe uma abordagem mais prática, mais holística, ligando o desenvolvimento econômico, social e proteção ambiental como pilares interdependentes e de reforço mútuo. Em 1994, Elkington (1994) apresentou o *Tripple Bottom Line* (TBL), uma proposta de considerar os pilares econômico, ambiental e social, como bases para a sustentabilidade no contexto organizacional de forma a mensurá-los como indicadores empresariais, dando surgimento à sustentabilidade organizacional (SO).

Outros eventos da ONU aconteceram nos anos seguintes como forma de discussão e avaliação de ações realizadas para o desenvolvimento sustentável. Até hoje já aconteceram 30 Conferência das Nações Unidas (COP) e todo ano o evento traz um tema destaque para a discussão de como realizar um desenvolvimento mais sustentável para que a vida no planeta se prolongue de forma saudável e equilibrada (ONU, 2015; 2025).

Sendo assim, para se alcançar a sustentabilidade é preciso que o desenvolvimento seja sustentável (Hove, 2009; Sartori et al, 2014; Almada, 2018) e uma das formas disso acontecer é por meio da sustentabilidade organizacional (Almada, 2018). A Figura 1, esquematiza esse conjunto.

**Figura 1:** Esquematização da sustentabilidade, desenvolvimento sustentável e sustentabilidade organizacional



**Fonte:** Elaborado pelo autor com base em Almada (2018, p. 33)

O conjunto de organização se modelando de forma sustentável contribui significativamente com o desenvolvimento sustentável. Se o desenvolvimento se torna sustentável, tem-se um planeta sustentável.

De forma geral, no ano de 2012, foi comemorado o vigésimo aniversário do Eco-92 no evento chamado Rio+20, onde foram renovados os compromissos globais dos últimos vinte anos de compromisso com o DS, como o Protocolo de Kyoto. Logo depois, no ano de 2015, Tem-se o Acordo de Paris e a ONU apresenta a Agenda 2030 em que traz os Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS) que são dezessete objetivos focados na erradicação da pobreza, proteção do planeta e prosperidade econômica, com metas bem definidas (ONU, 2015). O Brasil sediou a última COP que aconteceu em novembro de 2025, onde foram discutidas questões de preservação das florestas e biodiversidade (ONU, 2025).

Todos esses movimentos buscam formas de se ter um desenvolvimento mais sustentável a longo prazo, principalmente. Portanto, para se ter uma contribuição efetiva na sustentabilidade por meio desenvolvimento sustentável no contexto da sustentabilidade organizacional, faz-se

mister compreender os conceitos, definições e aplicações desta última, dado o contexto deste trabalho.

### **2.2.2. Conceitos, Definições e Aplicações da Sustentabilidade Organizacional para o Desenvolvimento Sustentável**

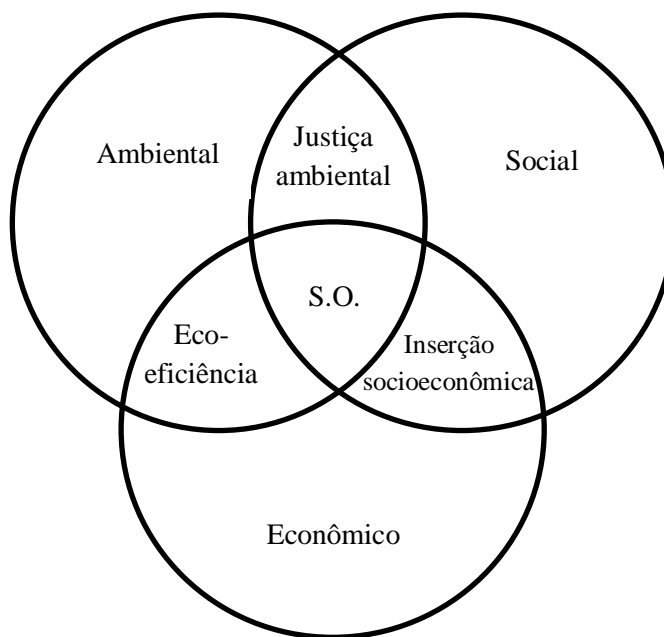
A Sustentabilidade Organizacional (SO) é um campo amplo e que permite muitas interpretações. Autores que se debruçam nos estudos sobre a SO (Baroni, 1992; Elkington, 1999; Dillyck, Hockerts, 2002; Hoff, 2008; Barkemeyer et al., 2014; Munck et al., 2016) convergem na ideia básica de que as atividades das organizações se desenvolvem em um contexto que condiciona a qualidade e a disponibilidade de três elementos fundamentais para a gestão: o econômico, o ambiental e o social. De acordo com Cheng et al. (2010) e Munck et al. (2016), a sustentabilidade organizacional pode ser vista por duas perspectivas: uma macro e outra micro. Na primeira, a macro, a SO pode ser vista como uma maneira de mobilizar o setor empresarial a contribuir para o desenvolvimento sustentável. Na segunda, a micro, refere-se a construção de uma plataforma de aprendizado que a organização pode difundir visões econômicas, ambientais e sociais do nível estratégico ao operacional, ao mesmo tempo em que seja capaz de agregar conhecimentos.

A sustentabilidade organizacional, de acordo com Lélé (1991), Jiménez-Herrero (2000) e Osório, Lobato e Castillo (2015) e Souza e Munck (2017), é apenas uma das sustentabilidades que potencializa o alcance de um desenvolvimento sustentável. A sustentabilidade através de empresas, universidades, ONGs, departamentos públicos, organizações de modo geral propõem metas que podem auxiliar no equilíbrio de diversos sistemas sociais. Essas metas, quando são acumuladas, concedem alicerces institucionais, sociais, culturais e econômicos para a realização efetiva de um desenvolvimento sustentável (Souza e Munck, 2017).

Em resumo, a sustentabilidade organizacional é entendida como um conjunto de políticas interligadas às atividades organizacionais e às tomadas de decisões, com o objetivo de garantir que as organizações maximizem os impactos positivos de suas atividades em relação à sociedade e que elas consigam, necessariamente, atender as expectativas éticas, legais, comerciais e públicas que as sociedades possuem em relação às organizações (Mc Donough; Braungart, 2002; Kaptein; Wempe, 2002; Jamali, 2006; O' Connor; Boyle, 2006; Souza e Munck, 2017).

Uma importante contribuição ao que se refere à Sustentabilidade Organizacional é de Elkington (1999), que aponta a interação entre três pilares da sustentabilidade: social, econômico e ambiental. Esses três pilares são denominados pelo autor como *Triple Bottom Line* (TBL), sendo essa a perspectiva de sustentabilidade mais aceita pela sociedade e organizações. Para essa teoria que aponta os três pilares com diferentes propriedades – e, por isso, requerem diferentes abordagens (Dyllick e Hockerts, 2002; Munck et al., 2016) –, para atingir a sustentabilidade, as empresas devem alavancar o capital econômico, social e ambiental. Esses pilares estão interrelacionados e se influenciam mutuamente, conforme Figura 2.

**Figura 2:** Três Pilares da Sustentabilidade e suas interconexões



**Fonte:** Elaborado pelo autor com base em Elkington (1994; 2004), Dias et al. (2011) e Munck, Munck e Borim-de-Souza (2011).

Nesse sentido, as organizações não devem ser consideradas sustentáveis se atuam em apenas um ou outro pilar da sustentabilidade. É necessário que eles estejam integrados (Elkington, 1999; Dyllick; Hockerts, 2002; Lorenzetti et al., 2008; Barbieri et. al., 2010; Callado, 2010; Munck et al., 2016).

A dimensão social envolve o compromisso com a promoção da equidade, da participação e da responsabilidade compartilhada, considerando os impactos que a organização exerce sobre

diferentes grupos sociais em níveis local, nacional ou global. Segundo Dias (2015), é preciso que a pobreza e a fome sejam erradicadas do planeta, que todos tenham acesso a uma vida saudável e aos serviços básicos que são, predominantemente e, devem ser, disponíveis pelo Estado. Além disso, o autor defende a necessidade da igualdade de gênero e a superação das diferenças entre países.

A dimensão econômica refere-se à capacidade da organização de gerar valor e contribuir para o desenvolvimento da sociedade por meio de seus produtos e serviços, assegurando a continuidade das atividades e a criação de riqueza (Dias, 2015).

Por sua vez, a dimensão ambiental diz respeito à conservação dos recursos naturais e à adoção de práticas que reduzam impactos negativos e ampliem efeitos positivos ao longo de todo o processo produtivo. Outro fator seria a poluição que pode ser causada pelo uso incorreto dos recursos naturais que, além da poluição, pode causar muitas outras consequências. Como se pode observar, nenhum desses elementos podem ser analisados isoladamente. Por isso, a sustentabilidade propõe esse olhar holístico em sua interpretação, observando o social, o econômico e o ambiental (Dias, 2015).

Quando se tem a relação da dimensão ambiental com a social, atua-se na justiça socioambiental, tratando e abordando questões relacionadas à forma de intervenção da sociedade no contexto natural e, também, à forma de reflexo que a manipulação da natureza afeta a dinâmica social, visando um equilíbrio nessa relação. Quando se trata da conexão entre o pilar social e econômico se fala da inserção socioeconômica. Ou seja, de como a dinâmica social se reflete na economia e vice-versa, afetando a geração de renda e a economia local, objetivando um equilíbrio. A relação entre os pilares econômico e ambiental trata da ecoeficiência, apontando a necessidade de se pensar e se realizar um crescimento econômico pautado em um equilíbrio com a natureza e seus ciclos, atingindo o ponto ótimo de eficiência. Todos esses pilares e interconexões pautam a sustentabilidade organizacional e objetivam o ganha-ganha-ganha das partes envolvidas.

Dessa forma, a SO permitiu o aparecimento de modelos estratégicos para sustentabilidade. Um exemplo é o BSC Hexagonal para a sustentabilidade, desenvolvido por Cheng, Fet e Holmen (2010). Ele se diferencia de outros sistemas de medição estratégica em sua coleta seletiva de medidas financeiras e não financeiras, ligadas por uma relação de causa e efeito.

O modelo de Cheng, Fet e Holmen (2010) está focado no sistema de gestão estratégica da sustentabilidade, inserindo duas dimensões àquelas propostas inicialmente por Kaplan e Norton

(1996; 2000): dimensão ambiental e dimensão social. Portanto, além das dimensões **Aprendizagem e Crescimento**, **Processos Internos**, **Clientes** e **Financeiro**, acrescenta-se **Ambiental** e **Social**. Somado a isso, as autoras trazem uma estruturação de duplo fluxo da ferramenta, diferente da proposta dos autores do BSC que se inicia na base Aprendizagem e Crescimento, depois avança para os Processos Internos, para Clientes e culmina na dimensão Financeiro. Cheng, Fet e Holmen (2010) sugerem que ao mesmo tempo se inicie pelas dimensões Aprendizado e Crescimento e Ambiental. Da Ambiental já se segue direto para a Financeira. Da Aprendizagem e Crescimento segue-se o fluxo de Kaplan e Norton (1996; 2000) até Clientes e depois passa-se ao Social. Da dimensão Social, chega-se à Financeira, fechando o fluxo de ambos os lados.

Uma outra proposta de SO é a *Natural Resource Based View* (NRBV) apresentada por Hart em 1997. Hart (1997; 2005) observou que a *Resource Based View* (RBV) de Barney (1991) era uma proposta bastante rica, porém, deixava de lado a questão da natureza. Buscando preencher essa lacuna, Hart (1997) traz a natureza em um compilado de três estratégias verdes: Prevenção da Poluição, Gestão de Produtos e Desenvolvimento Sustentável. Na proposta de Hart (1997) os recursos ainda precisam passar pelo VRIO apresentado por Barney (1991) e o foco continua sendo a vantagem competitiva sustentável. Somado a isso, há também a necessidade de se implementar essas estratégias verdes (Almada, Borges & Ferreira, 2022).

Diversas propostas de sustentabilidade foram desenvolvidas nas últimas décadas (Azapagic, 2003; Marrewijk, 2003; Marrewijk & Werre, 2003; Dyllick & Hockerts, 2002). Entre elas, destaca-se a abordagem Environmental, Social and Governance (ESG), apresentada no relatório *Who Cares Wins* (ONU, 2005), fruto de iniciativa de atores do mercado financeiro em 2004, motivada por Kofi Annan. O ESG constitui um conjunto de critérios que abrangem desde impactos ambientais, como a pegada de carbono, até práticas sociais e de governança, incluindo relações trabalhistas e combate à corrupção. Cada empresa ou agente avaliador adota metodologias próprias para mensurar esses aspectos, justificando a criação de regras e práticas que orientam a responsabilidade corporativa (Irigary & Stocker, 2022). Tais práticas podem alinhar-se ao desenvolvimento sustentável (DS) por meio dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), que visam promover crescimento econômico inclusivo e ambientalmente responsável (Chichilnisky, 1996; Sartori et al., 2014; Sachs, 2020). Nesse sentido, a adoção dos ODS pelas

nações é fundamental para orientar o futuro do desenvolvimento econômico e social global (Sachs, 2020).

O lado normativo do DS aponta quatro pontos básicos para uma boa sociedade: prosperidade econômica, a inclusão e coesão social, a sustentabilidade ambiental e a boa governação dos principais interventores sociais que são as empresas e os governos. Esses fatores seriam essenciais para a intervenção do bem-estar dos cidadãos e, levando a ter uma visão mais geral do que seria uma boa sociedade (Sachs, 2020).

Para Sachs (2020), os governos têm o papel de desempenhar muitas funções para que a sociedade prospere. Essa boa governança se reflete no fornecimento de serviços como saúde, educação, proteção contra crimes e violência, promoção de ciências básicas, implementação de novas tecnologias e regras para proteger o ambiente. Mas, isso não deve ser restrito apenas aos governos, as empresas têm um potencial de contribuição nesse item.

O bem-estar dos indivíduos, por exemplo, depende da cooperação das empresas em cumprir as leis, em respeitar o ambiente, em ajudar as comunidades e, principalmente, em combater a pobreza extrema (Sachs, 2020). Essa ideia dos governos já tinha sido apresentada por Penrose (1995) quando a autora retrata que os gerentes são estimulados a terem um comportamento voltado para os lucros, potencializando a exploração “sem fim” dos recursos. O problema não é a busca pelos lucros, segundo a autora. O ponto é a insustentabilidade do crescimento constante sem equilíbrio que impossibilita o desenvolvimento ser sustentável.

Porém, independentemente da forma como a SO é realizada, as premissas do tripé ambiental, social e econômico, bem como o equilíbrio do ganha-ganha-ganha precisam estar em destaque, dado o entendimento de que a sustentabilidade é um processo de coexistência das pessoas umas com as outras e delas com o planeta/natureza (Almada; Francisquini & Oliveira, 2025). Sendo assim, vale a pena investigar: será que há servidão voluntária (SV) no contexto da SO? Será que a SO acontece se houver servidão voluntária?

### 2.3.A SERVIDÃO VOLUNTÁRIA E A SUSTENTABILIDADE ORGANIZACIONAL

A sustentabilidade organizacional (SO) permite a liberdade dos indivíduos (Mc Donough; Braungart, 2002; Kaptein; Wempe, 2002; Jamali, 2006; O’connor, 2006; Souza e Munck, 2017), enquanto a servidão aponta um relativo “aprisionamento” deles ao limitar a liberdade plena de

escolhas, dada a submissão a algo fora de si (Clastres, 1982; Lefort, 1982; Chauí, 1982; Abensour, 2007; Paes de Paula, 2009; La Boétie, 2007, Newman. 2022). O hábito sendo um dos elementos propostos por La Boétie (2017), faz com que os indivíduos tenham pensamentos, escolhas, atitudes e comportamentos automatizados, o que pode tornar o indivíduo suscetível a uma aceitação passiva de dominação daqueles que estão sempre pensando e agindo com propósito e objetivo bem definidos, de forma racional, reflexiva, analítica Bourdieu (1989). Assim, os indivíduos podem aceitar, sem resistência, um sistema ou a uma pessoa opressora. Isso é possível por serem condicionados a essa realidade desde sua socialização primária, até o fim de sua vida (Berger & Luckmann, 1985). La Boétie aponta que os indivíduos nascem livres e querem ser. No entanto, ele se molda à educação que recebe.

Modelos como BSC Hexagonal de Cheng, Fet e Holmen (2010) e TBL de Elkington (1999) propõem a valorização pelo aprendizado e desenvolvimento das pessoas, incluindo as questões ambientais, econômicas e sociais que dependem da união das pessoas e de condições éticas para que isso funcione. A servidão voluntária (SV) propõe o oposto. A servidão voluntária pode representar, conforme La Boétie (2017) defende, a falta de transparência na relação de dependência entre oprimido e opressor, tornando essa relação distante das condições éticas apontadas pelos modelos da SO. De acordo com La Boétie (2017), os indivíduos nascem livres. Entretanto, essa liberdade pode ser limitada por estruturas sociais e políticas que estão além das escolhas individuais. Além disso, a SV condiciona indivíduos que aceitam passivamente as regras, o que pode reduzir o pensamento crítico e a autonomia dessas pessoas, criando uma relação de conformismo com sua realidade indo de encontro à SO que, conforme anteriormente explicado, propõe esse aprendizado, inovação e interação entre as pessoas.

A SO propõe a valorização dos funcionários como premissa do tripé social. Já a SV pode representar uma relação de desvalorização, exploração dos funcionários e falta de justiça social. Quando La Boétie (2017) aponta o momento que o indivíduo escolhe deixar de servir, isso pode aumentar o ressentimento dos indivíduos com as opressões ocorridas, além de poder reduzir o engajamento e aumentar o distanciamento. A desobediência pode ser compreendida como não aderência as normas previamente estabelecidas. Esse tipo de comportamento também é observado entre tutores e animais que a ausência de conformidade às regras leva a necessidade de adestramento para reestabelecer os padrões de conduta. “É o que acontece com os cavalos mais

briosos, que no início mordem o freio e depois brincam com ele” (La Boétie, 2017, p. 41). Nas empresas esse processo pode resultar no aumento da rotatividade e do absenteísmo.

Dessa forma, pode parecer que a SO e a SV não possuem relação. Porém, quando Francisquini e Almada (2025) apontam para a necessidade de um *mindset* (mentalidade ou o conjunto de crenças e atitudes que um indivíduo possui em relação a si mesmo e ao mundo) pró-sustentabilidade para se ter a verdadeira sustentabilidade organizacional, o cenário muda. Na discussão, as autoras constroem um modelo teórico que sustenta as premissas de que a sustentabilidade real é aquela em que há coexistência entre as pessoas e dessas, com o planeta, contemplando, portanto, toda a esfera de construção social, cultural e econômica proveniente disso. Somado a isso, elas defendem que somente alterando a mentalidade das pessoas é que, realmente, existirão atitudes e comportamentos sustentáveis, porque, para ser vivida plenamente, a sustentabilidade precisa ser algo que faça sentido para o indivíduo, que faça parte de quem ele é. Ou seja, a sustentabilidade organizacional seria uma consequência do coletivo de indivíduos que formam essa organização (e isso se desdobraria para a sociedade, para a economia, entre outros).

Assim, se tem um ciclo de criação da realidade – vivência da realidade – perpetuação da realidade. Ou seja, se os indivíduos estabelecem novas verdades com base no que faz sentido para eles, nova realidade se cria. Por isso, a sociedade também tem o seu papel na forma como os indivíduos interpretam e dão significado ao mundo ao seu redor. A realidade, além de ser construída por meio da interação social, da linguagem, das normas culturais e das instituições sociais, também contempla a forma como os indivíduos internalizam as crenças, os valores e os significados compartilhados pela sociedade. Nesse sentido, tal fator influencia na formação da identidade, percepções e, conseqüentemente, no comportamento do indivíduo (Berger; Luckman, 1966).

Berger e Luckmann (1985) explicam esse processo denominando como socialização primária. Esta acontece sobretudo na infância e é o cerne para o desenvolvimento da personalidade e da identidade do indivíduo. Esse processo se dá pelo aprendizado da linguagem, pelas regras de interação social, pelas normas culturais, pelos valores fundamentais e pelas expectativas comportamentais essenciais para se integrar na sociedade. É a partir desse movimento que o sujeito se torna capaz de reconhecer e se identificar com os papéis e perspectivas de outros membros da sociedade, as quais moldam suas atitudes e comportamentos.

Com o ingresso em ambientes como a escola, o trabalho, as organizações de forma geral, o indivíduo começa a ter acesso a novas configurações sociais que irão moldar também sua formação. Isso seria o que Berger e Luckmann (1985) chamam de socialização secundária. Ela favorece o aprendizado de novas habilidades, conhecimentos e comportamentos imperiosos para a formação do ambiente social. Além disso pode representar um momento de reavaliação do indivíduo do que foi aprendido na socialização primária, estimulando mudanças da identidade dele, das suas escolhas, comportamentos e, da sua compreensão da realidade social (Berger; Luckmann, 1985). Nesse sentido, é possível observar que a mentalidade individual dos indivíduos influencia significativamente seu comportamento frente ao trabalho que exerce, no contexto organizacional em que está inserido, no sentido de agir e se adaptar (Francisquini, 2024).

Assim, é possível observar que há uma relação de influência entre as ações organizacionais e os indivíduos. Cada um pode influenciar o outro. Como as diretrizes e iniciativas organizacionais criam padrões, significados e comportamentos moldando a formação da identidade (socialização secundária), as escolhas e comportamentos dos funcionários também podem influenciar diretamente ou indiretamente as práticas e políticas da organização (Berger; Luckmann, 1966).

Dessa forma, quando os indivíduos tomam consciência, não se satisfazem em assistir, eles querem participar e a sustentabilidade estimula essa proatividade do indivíduo pedindo escolhas mais conscientes (Francisquini, 2024). Em termos do contexto autoritário no qual se insere a servidão voluntária, isso não é visto como um desequilíbrio que precisa ser resolvido, mas sim, como uma ameaça à ordem (De Paula e Magalhães, 2009). Conforme exposto, La Boétie (2017) aponta que não é preciso que se faça nada para terminar com a servidão voluntária, ela é como uma faísca que quanto mais lenha, maior o fogo. Entretanto, ao cessar o suprimento de lenha, consequentemente, cessa-se a servidão. Desse modo, pode-se entender que o combate à servidão voluntária consiste em escolher não servir (Paes de Paula e Magalhães, 2009; La Boétie, 2017) e essa escolha está pautada no que faz sentido para os indivíduos; ou seja, em sua mentalidade e, se refletem nas ações e comportamentos do cotidiano, seja no contexto organizacional ou fora dele (Francisquini, 2024).

La Boétie (2017), quando aponta que o ser humano pode deixar de servir apenas deixando de escolher servir, pode-se entender que essa escolha será impactada de lugar para lugar e que terá consequências instauradas na cultura desse espaço (Berger & Luckmann, 1966; Hofstede, 1991).

Isso quer dizer que deixar de servir, apesar de ser uma opção, pode criar obstáculos para o indivíduo para permanecer com sua escolha dependendo da cultura e da estrutura social desse ambiente.

Para que os indivíduos possam realizar escolhas, é necessário que existam condições que as sustentem, o que muitas vezes não ocorre. Nesse contexto, a servidão voluntária pode parecer um discurso vitimista, mas, na realidade, evidencia como fatores sociais, econômicos e ambientais impõem vulnerabilidades que levam o indivíduo a optar por servir (Honnet, 2003). Assim, não se trata de vitimismo, mas da constatação de que as escolhas são feitas dentro de condições dadas, que moldam a submissão.

Portanto, a sustentabilidade organizacional pode ser o caminho da liberdade dos indivíduos, simplesmente, pelo movimento de busca de equilíbrio e resultado coletivo por meio da atuação individual e de grupo (Mc Donough; Braungart, 2002; Kaptein; Wempe, 2002; Jamali, 2006; O'connor, 2006; Souza e Munck, 2017). Nessa perspectiva, é possível vislumbrar que a SV é contraproducente para SO. A SV, por ser silenciosa e sutil pode passar despercebida, mesmo nas empresas consideradas sustentáveis. Desse modo, é preciso um olhar criterioso ao que se refere como empresa sustentável, para que qualquer vestígio de característica de SV seja eliminado, mantendo ativas as premissas de ganha-ganha-ganha da sustentabilidade (Elkington, 1994). O Quadro 2 mostra um comparativo entre características da servidão voluntária e da sustentabilidade organizacional.

**Quadro 2:** Características da servidão voluntária e da sustentabilidade organizacional

<b>Servidão Voluntária</b>	<b>Sustentabilidade Organizacional</b>
O servir é uma escolha baseada no que o indivíduo tem como verdade para si	A sustentabilidade é um movimento de coexistência uns com os outros e com o planeta
O servir, mesmo voluntário, acontece diante da ocupação do espaço de poder por alguém que direciona esse servir	Para se ter sustentabilidade de verdade, é preciso que ela se torne um valor para o indivíduo (mentalidade)
O hábito cria o comportamento do servir como uma escolha	A premissa é de que todas as partes envolvidas ganhem
A liberdade é questionada	Precisa haver equilíbrio entre o impacto/uso/reuso dos elementos naturais, a qualidade de vida das pessoas e as relações econômicas
Os espetáculos são uma ferramenta de estímulo à servidão voluntária	O movimento é de cooperação, trabalho conjunto e não, submisso a algo ou alguém
O poder constrói em si uma hierarquia de relações que é sustentada por uma rede de relações de dependência devido a medo, principalmente	O todo da sustentabilidade é atingido com movimentos de cada indivíduo em seu cotidiano, a partir do seu modo de pensar (e consequente reflexo no agir).

**Fonte:** Elaborado pelo autor (2026) com base em La Boétie.

Nesse quadro, é possível ter um panorama geral do que cada construto traz em sua discussão, como essência. Dessa forma, uma organização que se intitula sustentável não deveria apresentar vestígios de característica de SV, conforme tratado por La Boétie, porque contraria as características da sustentabilidade. Porém, como a SV se constrói com o hábito, ela se naturaliza e pode continuar existindo mesmo em ambientes que se consideram sustentáveis. Uma das referências de onde encontrar empresas sustentáveis é o Índice de Sustentabilidade Empresarial da bolsa de valores brasileira (ISE/B3). Sendo assim, pretende-se analisar os questionários que as empresas precisam responder para fazerem parte do índice para verificar se há traços de SV.

#### 2.4.ÍNDICE DE SUSTENTABILIDADE EMPRESARIAL DA BOLSA DE VALORES BRASILEIRA – ISE/B3

A conscientização da sociedade orientada ao desenvolvimento sustentável possibilitou uma tendência a nível mundial em relação aos investidores. Estes passaram a demandar produtos sustentáveis e aplicar seus recursos em empresas socialmente responsáveis (Pimentel e Cunha, 2019; Villalba et al., 2022). De acordo com o relatório de 2015 da Organização das Nações Unidas (ONU), diversos gestores e investidores das companhias listadas na bolsa de valores estão decidindo por investimentos sustentáveis (Alexandrino, 2020; Villalba et al., 2022).

Com isso, as empresas estão reunindo seus esforços para voltar sua gestão aos moldes da sustentabilidade, considerando-a como um fator estratégico no mercado (Pereira, Silva e Carbonari, 2017). Esses esforços podem ser interpretados como um sinal emitido aos investidores.

As empresas estão buscando se adaptar ao novo modelo de governança, que surge para atender às normas contextualmente institucionalizadas, assumindo regras no pensamento e na ação dos indivíduos de forma geral (Borçato, 2017; Xavier, 2017; Villalba et al., 2022). Isso é feito no pensamento integrado em que os resultados econômicos devem estar associados à responsabilidade ambiental, social e de governança para, com isso, buscar assegurar igualdade e sustentabilidade entre as gerações atuais e futuras (Claro & Claro, 2014; Santos, Oliveria, Silva, & Reis, 2021; Zaro, 2019; Villalba et al., 2022).

Nesse contexto, o mercado financeiro criou índices de sustentabilidade. Um deles, o Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE/B3) é o primeiro índice da bolsa de valores do Brasil a medir o desempenho das empresas no tripé (Almada, 2018). Ele é composto pelas empresas que

adotaram as melhores práticas de sustentabilidade em diferentes níveis (Lara, 2020; Villalba et al., 2022).

Um índice é uma referência ou classificação (Meadows, 1998, Villalba et al., 2022). Também, é uma representação operacional de um atributo, seja ele relacionado à qualidade, à característica, à propriedade de um sistema (Gallopín, 1996; Villalba et al., 2022). O termo “índices de sustentabilidade” pode ser entendido como medidas que servem para avaliar o ambiente de forma sistemática, precisa, consistente e transparente no desempenho social e econômico das empresas (Searcy & Elkhawas, 2012; Windolph, 2011; Villalba et al., 2022).

Os índices de sustentabilidade visam proporcionar aos investidores uma carteira teórica que detém ações cujas empresas apresentam comprometimento com a responsabilidade socioambiental (Orsato et al., 2015; Villalba et al., 2022). Esses índices estão associados às bolsas de valores e servem como benchmark que influenciam no processo de tomada de decisão do investidor (Alonso, Monzón & Cascajo, 2015; Villalba et al., 2022).

Em 2005, o Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE) surgiu, como primeira iniciativa da América Latina, a fim de estimular o cenário de investidores respaldados no desenvolvimento sustentável e na nova demanda da sociedade por desenvolvimento sustentável através da Agenda 2030 e dos 17 Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS) (De Souza, Gomes, Lima, Santos & Dal Vesco, 2019; Villalba et al., 2022). Para participar do ISE, as empresas devem atender aos requisitos de liquidez (200 ações mais líquidas) e, o máximo aceito pelo índice são 40 empresas (B3, 2020; Villalba et al., 2022)

O ISE B3 implantou em seus critérios o ESG - *Environmental, Social and Governance*. Em português pode ser traduzido como Ambiental, Social e de Governança. Esse conceito vai estar relacionado às atuações com o meio-ambiente, à qualidade das relações que se estabelecem entre todos envolvidos da organização e da gestão ou da administração (Orsagh et al., 2018; Villalba et al., 2022).

Segundo a B3, o ISE em sua essência é uma ferramenta de avaliação de práticas do ESG (B3, 2020; Villalba et al., 2022). As empresas que buscam os índices de sustentabilidade procuram melhorar a sua legitimidade e reputação perante aos investidores (Cruz, Gomes, Oliveira, & Oliveira, 2017; A. L. de Souza, Silva, Andrade, & Fernandes, 2018; Villalba et al., 2022) e buscam melhorar o desempenho financeiro no longo prazo (Eccles, Ioannou, & Serafeim, 2014; Orsato,

Garcia, Mendes-Da-Silva, Simonetti, & Monzoni, 2015; Riedel, 2018; A. L. de Souza et al., 2018; Villalba et al., 2022).

Lara (2020), conseguiu identificar os principais motivos para a participação das empresas nos processos de seleção das carteiras ISE/B3. O que foi apurado foi que as companhias que possuem maior rentabilidade ou endividamento, que participaram das carteiras ISE B3, obtiveram melhorias nas expectativas e no valor contábil, superando os indicadores das empresas que não participaram dessa carteira.

Portanto, o ISE B3 pode funcionar como esse sinal positivo para as empresas que têm o objetivo de estimular a sustentabilidade organizacional, a mudança da empresa no seu sentido econômico, social e ambiental, trazendo reflexos positivos nos lucros. Por isso, o ISE B3 acaba sendo um índice interessante para as empresas de capital aberto que estão preocupadas em ser sustentáveis. Ademais, torna-se interessante verificar se há vestígios de característica de servidão voluntária nesse contexto e refletindo se isso afeta a classificação de “sustentável” das empresas do ISE/B3.

### 3. METODOLOGIA

Para cumprir o objetivo geral de **analisar a existência de vestígios de características da servidão voluntária nos questionários 2024 do ISE/B3**, foi realizado um trabalho qualitativo e descritivo. A investigação qualitativa emprega diferentes alegações de conhecimento, estratégias de investigação e métodos de coleta e análise de dados. Assim, os procedimentos utilizados por esse método se baseiam em dados de textos, têm passos únicos na análise de dados e utilizam estratégias diversas de investigação (Creswell, 2007).

Outra característica importante da metodologia qualitativa consiste na heterodoxia no momento da análise dos dados. A variedade de material obtido qualitativamente exige do pesquisador uma capacidade integrativa e analítica que, por sua vez, depende do desenvolvimento de uma capacidade criadora e intuitiva. A intuição aqui mencionada não é um dom, mas uma resultante da formação teórica e dos exercícios práticos do pesquisador (Martins, 2004).

A pesquisa também se configura como descritiva porque tem o objetivo de descrever padrões que estão relacionados às características de uma população, fenômeno ou experiência. Nesse tipo de pesquisa os fatos são observados, registrados, analisados, classificados e interpretados, sem que o pesquisador interfira neles (Marconi; Lakatos, 2003).

#### 3.1. COLETA E ANÁLISE DE DADOS

A pesquisa é empírica e utilizou dados primários, coletando-os por meio da observação não participante em meio digital (sem interação do pesquisador com nenhum tipo de ator observável), no site oficial do ISE/B3 (Caliandro; Gandini, 2017; Nascimento, Carvalho e Campos, 2022). Esses dados foram os formulários disponíveis gratuitamente no site do ISE/B3<sup>1</sup>. Esses são os formulários que as empresas precisam preencher para se candidatarem ao ISE.

O Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE/B3) é o resultado de uma carteira teórica de ativos, elaborada de acordo com os critérios estabelecidos nesta metodologia (B3, 2025). O objetivo desse índice é ser o indicador de desempenho médio das cotações dos ativos de empresas selecionadas que requer o reconhecimento do comprometimento com a sustentabilidade organizacional (B3, 2025). Sendo assim, ele é um índice de retorno total que abrange uma forma

---

<sup>1</sup> Site ISE: <https://iseb3.com.br/>

mais completa de medir o desempenho, não considerando apenas o preço dos ativos. Entretanto, inclui, além disso, todos proventos recebidos ao longo do tempo (B3, 2025).

Ele é composto das ações e unidades exclusivamente de companhias listadas na B3 que atendem aos critérios de inclusão. Esses critérios de inclusão são selecionados para compor o ISE B3, os ativos que atendam cumulativamente aos seguintes critérios:

- 1) Estar entre os ativos elegíveis que no período de vigência das três carteiras anteriores, em ordem decrescente de Índice de Negociabilidade (IN), ocupem as 200 primeiras posições (B3, 2025);
- 2) Ter presença em pregão de cinquenta por cento no período de vigências das três carteiras anteriores (B3, 2025);
- 3) Não ser classificado como “Penny Stock”, como são chamadas as ações negociadas a preços muito baixos (B3, 2025);
- 4) Ser um ativo emitido por uma empresa que atenda cumulativamente aos seguintes critérios de sustentabilidade: Score ISE B3 maior ou igual que a nota de corte geral aplicável a cada ciclo anual de seleção; pontuação por tema do questionário ISE B3 maior ou igual que 0,01 pontos; pontuação qualitativa mínima de setenta pontos percentuais; maior valor diário do Índice do Rep Risk de Risco Reputacional igual ou inferior a cinquenta pontos, nos doze meses que antecedem o mês anterior ao de início de vigência da carteira (B3, 2025);
- 5) Participar do CDP-Climate Change que analisa e divulga dados ambientais voluntários que ajuda investidores, reguladores e consumidores a tomar decisões mais sustentáveis (B3, 2025);
- 6) Resposta positiva às perguntas do questionário classificadas como requisitos mínimo para o setor (B3, 2025);
- 7) Uma vez que um ativo de uma empresa atenda aos critérios anteriores, somente a espécie de sua emissão de maior (IN) participará da carteira do índice (B3, 2025);
- 8) Atualizações dos valores referentes ao critério indicados sobre participar do Índice do RepRisk de Risco Reputação e participar do CDP-Climate Change serão consideradas a cada rebalanceamento quadrimestral, podendo resultar na inclusão ou na exclusão de ativos que, respectivamente, passem a, ou deixem de atendê-lo (B3, 2025).

Os critérios de exclusão das carteiras dos ativos são:

- 1) Deixarem de atender qualquer um dos critérios de inclusão, sobretudo por ocasião dos rebalanceamentos quadrimestrais da carteira, quando serão consideradas eventuais atualizações dos valores referentes RRI doze meses e o resultado de participação do CDP-Climate Change (B3, 2025);
- 2) Durante a vigência da carteira passem a ser listados em situação especial. Esses ativos serão excluídos no final de seu primeiro dia de negociação nesse enquadramento (B3, 2025);
- 3) Durante a vigência da carteira se envolvam em incidentes que as tornem incompatíveis com os objetivos do ISE B3, conforme critérios estabelecidos na política de gestão de risco do índice (B3, 2025).

Os questionários do ISE/B3 de 2025 (ANEXO 1) apontam os requisitos que as empresas precisam preencher para serem elegíveis ao índice. São 28 questionários, contemplando as áreas: Capital Humano (CH), Capital Social (CS), Governança Corporativa (GC), Meio Ambiente (MA) e Modelo de Negócio e Inovação (MNI). A área CH mede o quanto a empresa valoriza e investe nas pessoas que fazem parte da organização. A área CS vai abordar o quanto a empresa contribui positivamente para a sociedade e administra seus impactos sociais de forma responsável. A área GC trata do quanto a empresa possui uma governança sólida, ética e alinhada às melhores práticas do mercado. A área MA avalia o quanto a empresa atua de forma responsável em relação ao meio ambiente e como integra práticas sustentáveis em suas operações. A área MNI aponta o quanto a empresa incorpora sustentabilidade e inovação no coração de sua estratégia e operações.

### **3.1.1. Análise De Dados**

Os dados foram analisados conforme a técnica de análise de conteúdo (Bardin, 2004). Segundo a autora, a análise de conteúdo se refere ao conjunto de técnicas de análise de comunicações visando obter, por meio de procedimentos sistemáticos e objetivos os indicadores (quantitativos ou qualitativos) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção dessas mensagens. Nessa análise há o processo de atribuir categorias a uma quantidade de textos num ato qualitativo-interpretativo, segundo regras analíticas. É um método de abordagem mista: a atribuição de categorias é uma etapa qualitativa, por meio da qual procede-se

à análise dos vários conteúdos textuais analisando-se a frequência das categorias, em uma etapa quantitativa (Mayring, 2014).

Dessa forma, as categorias a serem utilizadas estão aqui definidas *à priori*, com base nas características da SV apresentadas no Quadro 2. São elas (Quadro 3):

**Quadro 3:** Categorias de análise da SV

<b>Categorias</b>	<b>Definição</b>
Hábito (HAB)	O sentido desse hábito está associado ao processo de naturalização da submissão. Assim, o indivíduo pode chegar a servir voluntariamente a ponto de não reconhecer mais sua condição original de liberdade.
Sociedade dos Espetáculos (SOE)	Entendidos como formas de falsa generosidade que induzem o indivíduo à submissão. Incentivos como dinheiro, prêmios e outros benefícios funcionam como mecanismos de reforço que estimulam a adesão ao serviço.
Hierarquia das Relações do Tirano (HRT)	O poder estabelece uma hierarquia sustentada por relações de dependência. Esse arranjo se apoia em mecanismos de medo e subordinação que envolvem um grande número de indivíduos, os quais acabam participando da manutenção de sua própria dominação.

**Fonte:** Elaborado pelo autor (2026).

Por meio das categorias definidas, cada questão dos questionários do ISE/B3 foi analisada. Cada vestígio de característica de SV foi contado como 1 (representando, também, a frequência da categoria), considerando toda a questão. Ao final, foi feito o cálculo percentual simples de vestígios de SV em relação ao total de questões. Feito isso, foi verificado qual(ais) tripé(s) da sustentabilidade é(são) o(s) mais afetado(s) com esses vestígios de característica de SV.

#### 4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Os questionários do ISE/B3 de 2025 (Anexo 1) contemplam os requisitos que as empresas precisam preencher para serem elegíveis ao índice. São 28 questionários, contemplando as áreas Capital Humano (CH), Capital Social (CS), Governança Corporativa (GC), Meio Ambiente (MA) e Modelo de Negócio e Inovação (MNI). A área CH mede o quanto a empresa valoriza e investe nas pessoas que fazem parte da organização. A área CS vai abordar o quanto a empresa contribui positivamente para a sociedade e administra seus impactos sociais de forma responsável. A área GC trata o quanto a empresa possui uma governança sólida, ética e alinhada às melhores práticas do mercado. A área MA avalia o quanto a empresa atua de forma responsável em relação ao meio ambiente e como integra práticas sustentáveis em suas operações. A área MNI aponta o quanto a empresa incorpora sustentabilidade e inovação no coração de sua estratégia e operações.

Assim, buscando atingir o objetivo de analisar se há vestígios de características da servidão voluntária nos questionários 2025 do ISE/B3, foi feita a análise de cada item de cada questão por questionário/área com base na literatura apresentada. O Quadro 4 mostra as questões referentes à área CH que apresentaram alguma característica da SV e as características identificadas, apontando a categoria com a qual se alinha entre parênteses. Vale ressaltar que as empresas participantes marcam apenas um item em cada questão. Aqui não está sendo analisada a resposta das empresas, mas sim, o questionário e as opções que ele apresenta.

**Quadro 4 – Questão por questionário/área e característica da SV**

Questionário/Área	Tema	Questão	Característica da SV
Capital Humano (CH)	Práticas trabalhistas	CHptCDT-b.	Letras E, G e H. Embora essas práticas fortaleçam mecanismos de controle organizacional, elas também produzem efeitos subjetivos relevantes: intensificam a vigilância contínua, estimulam a autocensura e promovem a internalização de normas comportamentais. Os trabalhadores passam a regular a si mesmos para evitar sanções ou denúncias. (HAB)
Capital Humano (CH)	Práticas trabalhistas		Letra C. Embora apresentado como um discurso de proteção, esse conjunto de práticas acaba por

		CHptFDT-b.	legitimar o monitoramento da jornada, reforçar a ideia de que a empresa deve regular o ritmo de vida do trabalhador e incentivar a autorregulação comportamental. Assim, os indivíduos passam a ajustar suas condutas de acordo com expectativas institucionais, internalizando mecanismos de controle. (HAB), (SOE) e (HRT)
Capital Humano (CH)	Práticas trabalhistas	CHptQVB-a.	Letras A, B e C. A sensação de pertencimento produz um efeito de gratidão à empresa, favorece a adesão emocional às políticas internas e naturaliza a hierarquia como algo benéfico. (SOE)
Capital Humano (CH)	Práticas trabalhistas	CHptTTC-a.	Letras B e D. Ao posicionar-se como autoridade moral, a empresa passa a exigir que todos, inclusive terceiros, adotem seus padrões de conduta. Esse movimento produz a uniformização comportamental, a aceitação de um referencial ético centralizado e a naturalização da organização como instância legítima para julgar o comportamento alheio. (HAB)
Capital Humano (CH)	Práticas trabalhistas	CHptPDC-a.	Letras A, B e C. Mesmo sob a vigência da LGPD, observa-se a normalização da coleta de dados pessoais, a aceitação de que a empresa deve administrar informações sensíveis e a consequente dependência da organização como guardião da privacidade. (HAB)

Fonte: Dados da pesquisa (2026).

A análise das questões do eixo Capital Humano (CH), no tema Práticas Trabalhistas, revela cinco vestígios de servidão voluntária. Na questão CHptCDT-b, o policiamento entre funcionários indica a presença do hábito (HAB) descrito por La Boétie (2017), segundo o qual o poder se torna mais eficaz quando a vigilância é internalizada e naturalizada. A questão

CHptFDT-b apresenta um discurso de proteção que, na prática, legitima o monitoramento da vida do trabalhador, articulando características de HAB, Sociedade dos Espetáculos (SOE) e Hierarquia de Relações do Tirano (HRT): o controle é aceito por hábito, por benefícios percebidos ou pela crença de que o empregador age como um “amigo” benevolente. Na questão CHptQVB-a, o sentimento de gratidão pelos benefícios oferecidos pela empresa evidencia traços de SOE, pois o poder se sustenta quando o dominado passa a valorizar aquilo que recebe, reduzindo sua disposição de contestar práticas de controle (La Boétie, 2017). A questão CHptTTC-a mostra a empresa como autoridade moral, reforçando padrões éticos centralizados e naturalizando sua posição como instância legítima de julgamento, um vestígio de HAB, em que a autoridade se torna incontestada. Por fim, a questão CHptPDC-a, ao tratar da coleta de dados pessoais e sensíveis, sugere uma forma contemporânea de servidão voluntária: a entrega espontânea de informações que permitem governabilidade. Esse processo pode ser interpretado como HAB, pela naturalização cultural do monitoramento; como SOE, pela troca de dados por benefícios e; como HRT, pela confiança afetiva na empresa enquanto “família”.

As práticas identificadas no Quadro 4 não são sustentáveis porque reforçam mecanismos de vigilância, controle e conformismo que limitam a autonomia dos trabalhadores, contrariando os princípios fundamentais da Sustentabilidade Organizacional (SO). A SO pressupõe liberdade, participação, desenvolvimento humano e engajamento genuíno (McDonough & Braungart, 2002; Kaptein & Wempe, 2002; Jamali, 2006; Souza & Munck, 2017), enquanto as práticas observadas intensificam a autocensura, a autorregulação coercitiva e a internalização de normas comportamentais impostas. Esse processo se aproxima do que La Boétie (2017) descreve como hábito da submissão: os indivíduos passam a ajustar suas condutas automaticamente, sem reflexão crítica, aceitando estruturas de poder como naturais.

Além disso, a internalização de normas externas como verdades incontestáveis, evidenciada no quadro pela naturalização da hierarquia, pela aceitação de monitoramento da jornada e pela adesão emocional às políticas internas, caracteriza um processo de servidão voluntária. Berger e Luckmann (1966) explicam que a socialização primária e secundária molda a identidade e os comportamentos dos indivíduos, mas La Boétie (2017) alerta que, quando essa internalização ocorre sem consciência, ela se transforma em aceitação passiva da dominação. A SO, ao contrário, exige que o indivíduo participe da construção das práticas organizacionais,

desenvolva pensamento crítico e encontre sentido em suas ações. As práticas descritas no quadro eliminam esse espaço de reflexão, substituindo-o por conformismo e dependência simbólica.

Outro ponto que inviabiliza a sustentabilidade é a criação de vínculos emocionais que funcionam como mecanismos de gratidão e lealdade acrítica. A sensação de pertencimento, quando instrumentalizada para reforçar a hierarquia e a adesão às normas, deixa de ser um elemento de bem-estar e passa a operar como ferramenta de controle subjetivo. Isso contraria o tripé social da SO, que exige valorização genuína das pessoas, justiça e equidade (Elkington, 1994; Francisquini & Almada, 2025). A servidão voluntária, como apontam La Boétie (2017) e Abensour (2007), opera justamente pela opacidade das relações de poder, mascarando a dominação sob discursos de proteção, cuidado ou pertencimento.

A normalização da coleta de dados pessoais, mesmo sob a vigência da LGPD, também aponta a não sustentabilidade das práticas observadas. Quando os trabalhadores aceitam que a empresa administre informações sensíveis – e, mesmo sendo algo que o indivíduo deve escolher, não há opção de não permitir esse acesso –, cria-se uma assimetria de poder que fragiliza a autonomia e aumenta a dependência institucional. A SO exige transparência, ética e respeito à dignidade humana (Elkington, 2004), enquanto a SV se fortalece quando os indivíduos se submetem voluntariamente a mecanismos de vigilância que limitam sua liberdade de escolha (La Boétie, 2017).

Por fim, a uniformização comportamental exigida pela empresa impede a formação de um mindset pró-sustentabilidade, conforme defendem Francisquini e Almada (2025). A sustentabilidade real depende de sentido, coerência entre valores pessoais e organizacionais e liberdade para construir significados. Quando a organização impõe padrões rígidos de conduta, ela elimina a pluralidade e reduz a agência individual, substituindo o aprendizado e a inovação por conformidade. Isso inviabiliza o modelo de ganha-ganha-ganha (Elkington, 1994), pois o trabalhador deixa de ser sujeito ativo e passa a ser objeto de controle.

Assim, as práticas descritas no Quadro 4 não são sustentáveis porque, em vez de promover autonomia, desenvolvimento e participação, reforçam estruturas de servidão voluntária. Elas reduzem a liberdade individual, naturalizam a vigilância, criam dependência emocional e simbólica, e impedem a formação de uma mentalidade sustentável. Em síntese, aproximam-se mais da lógica da dominação silenciosa descrita por La Boétie (2017) do que dos princípios éticos, participativos e emancipatórios da sustentabilidade organizacional.

O Quadro 5 apresenta a análise das questões relacionadas ao tema Saúde e Segurança do Trabalhador ainda no âmbito do Capital Humano (CH), destacando como cada item do questionário expressa elementos associados à servidão voluntária (SV). A partir das categorias analíticas derivadas de La Boétie (2017) como hábito (HAB), hierarquia de relações com o tirano (HRT) e sociedade dos espetáculos SOE), o quadro evidencia de que maneira as práticas organizacionais, ainda que justificadas pelo discurso do cuidado e da proteção, operam como mecanismos de normatização, controle e internalização de condutas. Assim, o mapeamento das questões permite compreender como a empresa se constitui como instância moral e reguladora, influenciando comportamentos, emoções e percepções dos trabalhadores, frequentemente sob a aparência de zelo e promoção da saúde ocupacional.

Quadro 5 – Questão por questionário/área e característica da SV

Questionário/Área	Tema	Questão	Característica da SV
Capital Humano (CH)	Saúde e segurança do trabalhador	CHsstLDR-a. e CHsstLDR-b.	A despeito das diferenças entre a LDR-a e a LDR-b, ambas pressupõem a empresa como instância moral e normativa, cuja autoridade deve ser aceita como natural pelo trabalhador. A justificativa de que tais práticas visam “à saúde do funcionário” não elimina o caráter de servidão voluntária que estrutura essa relação. (HRT)
Capital Humano (CH)	Saúde e segurança do trabalhador	CHsstPRG-a..	No enunciado da questão aborda a situação da companhia quanto à avaliação periódica de perigos e riscos para a saúde e segurança no trabalho (SST). Ocorre algo semelhante às questões CHsstLDR-a. e CHsstLDR-b, a empresa define o que é comportamento adequado e o trabalhador internaliza isso. (HAB) e (HRT).
Capital Humano (CH)	Saúde e segurança do trabalhador	CHsstPRG-c.	A empresa passa a regular aspectos pessoais da vida emocional do trabalhador. O controle se estende para a vida emocional e psicológica do indivíduo. (HAB) e (HRT).

Capital Humano (CH)	Saúde e segurança do trabalhador	CHsstPRG-b; CHsstPRG-d e CHsstPRG-e.	Essas questões O trabalhador passa a se comportar de acordo com normas porque sabe que tudo é monitorado. Pode ter um link com a questão anterior de saúde, enquanto ela diz que preocupa com a saúde do trabalhador, monitora todos os passos dele. Pontos de La Boétie hábito e hierarquia de relações com o tirano. (HAB) e (SOE).
Capital Humano (CH)	Saúde e segurança do trabalhador	CHsstDSP-a. e CHsstCTF-a.	O controle é apresentado como cuidado, o que gera adesão voluntária. (HAB) e (HRT).

Fonte: Dados da pesquisa (2026).

Nesse sentido, foram encontrados cinco vestígios de características de SV. Nas questões LDR-a e LDR-b pressupõem a empresa como instância moral e normativa, cuja autoridade é naturalizada pelo trabalhador. A justificativa de que tais práticas visam “à saúde do funcionário” não apenas preserva, mas reforça a lógica de servidão voluntária que estrutura essa relação. Ao aceitar e, muitas vezes apoiar, a autoridade empresarial, o trabalhador legitima definições corporativas de saúde, segurança, risco e conduta adequada, aderindo a um regime normativo apresentado como neutro. Esse processo remete ao hábito e à hierarquia descritos por La Boétie (2017): a submissão é incorporada gradualmente (HAB), enquanto o sentimento de cuidado oferecido pela empresa sustenta uma obediência baseada na gratidão e na proteção percebida (HRT). Assim, o controle se intensifica justamente por meio da aparência de zelo e bem-estar.

Dinâmica semelhante aparece na questão CHsstPRG-a: ao avaliar periodicamente os riscos dos trabalhadores por meio de procedimentos amplos e documentados, a empresa define o que constitui comportamento adequado, e o trabalhador internaliza tais parâmetros. Novamente, observa-se a formação de hábitos de submissão (HAB) e a produção de obediência sustentada pelo sentimento de cuidado (HRT). Esse controle se estende à esfera emocional, como evidenciado na questão CHsstPRG-c, em que a empresa passa a regular aspectos pessoais da vida afetiva e do estresse, inclusive no que diz respeito a afastamentos por saúde mental. A exigência de relatar

continuamente tais aspectos é internalizada (HAB) e reforça a gratidão pelo suposto cuidado (SOE).

Nas questões CHsstPRG-b, CHsstPRG-d e CHsstPRG-e, o trabalhador ajusta seu comportamento ao saber que está permanentemente monitorado. A lógica permanece: o cuidado funciona como justificativa para práticas de vigilância, que são incorporadas como naturais (HAB) e geram adesão voluntária por meio da gratidão (HRT).

As questões CHsstDSP-a e CHsstCTF-a também se articulam a esse processo, especialmente ao enfatizarem que uma cultura corporativa voltada ao bem-estar físico, mental e social aumenta a atratividade da empresa. O controle é apresentado como cuidado, o que favorece a adesão voluntária. Em termos de La Boétie (2017), trata-se de um processo educativo que consolida o hábito (HAB). A questão CHsstCTF-a, ao destacar a importância da conscientização e do treinamento, evidencia esse mecanismo, que se articula às metas e práticas descritas em CHsstDSP-a.

As práticas descritas no Quadro 5, embora apresentadas sob o discurso de proteção, saúde e segurança do trabalhador, não se alinham aos princípios da Sustentabilidade Organizacional (SO). A SO pressupõe autonomia, participação, desenvolvimento humano e condições que ampliem a liberdade dos indivíduos (McDonough & Braungart, 2002; Kaptein & Wempe, 2002; Jamali, 2006; Souza & Munck, 2017). No entanto, as questões analisadas revelam um conjunto de mecanismos que reforçam a autoridade moral da empresa, naturalizam a hierarquia e induzem os trabalhadores a internalizar normas e comportamentos definidos unilateralmente pela organização. Esse movimento se aproxima do que La Boétie (2017) denomina servidão voluntária: a aceitação espontânea de estruturas de poder que limitam a liberdade plena de escolhas.

Ao posicionar-se como instância normativa e moral, a empresa passa a definir o que é comportamento adequado, o que constitui risco e até o que é considerado emocionalmente saudável. Essa centralização da autoridade produz um processo de internalização de regras que opera pelo hábito, um dos elementos centrais da SV. Conforme La Boétie (2017) e Bourdieu (1989), o hábito molda pensamentos e comportamentos de forma automática, levando o indivíduo a agir sem reflexão crítica. Assim, práticas de saúde e segurança que deveriam promover bem-estar acabam funcionando como dispositivos de controle subjetivo, nos quais o trabalhador ajusta sua conduta para atender expectativas institucionais, e não para preservar sua autonomia ou seu desenvolvimento.

Além disso, o quadro evidencia que a empresa estende seu controle para dimensões pessoais da vida emocional e psicológica do trabalhador. Esse tipo de intervenção ultrapassa o escopo da proteção laboral e se aproxima de uma forma de regulação da subjetividade, o que contraria os princípios éticos da SO. A sustentabilidade organizacional exige respeito à dignidade humana, à privacidade e à individualidade (Elkington, 2004), enquanto a SV se fortalece quando o indivíduo aceita que a organização determine até aspectos de sua vida emocional (La Boétie, 2017). A vigilância contínua, apresentada como cuidado, reforça a hierarquia e cria um ambiente em que o trabalhador se comporta de acordo com normas porque sabe que está sendo monitorado, e não porque compreende ou concorda com elas.

Esse processo também se relaciona com a socialização secundária descrita por Berger e Luckmann (1966), na qual o indivíduo internaliza novos papéis e expectativas ao ingressar em ambientes institucionais. Quando essa socialização ocorre de forma impositiva, sem espaço para contestação ou construção conjunta de significados, ela favorece a formação de identidades conformistas, que reproduzem padrões organizacionais sem reflexão. Isso é incompatível com o mindset pró-sustentabilidade defendido por Francisquini e Almada (2025), que depende de sentido, autonomia e participação ativa. A SO só se concretiza quando o indivíduo age por convicção e propósito, e não por medo, vigilância ou pressão normativa.

Por fim, ao apresentar o controle como cuidado, a empresa cria um mecanismo de adesão voluntária que mascara a assimetria de poder. Esse tipo de relação, como apontam La Boétie (2017) e Paes de Paula & Magalhães (2009), é típico da servidão voluntária: o indivíduo acredita que está sendo protegido, quando na verdade está sendo condicionado. A SO, ao contrário, exige relações transparentes, éticas e emancipatórias. Portanto, as práticas identificadas no Quadro 5 não são sustentáveis porque reforçam estruturas de dominação, reduzem a autonomia, limitam a liberdade de escolha e impedem a formação de um ambiente organizacional verdadeiramente saudável e participativo.

O Quadro 6 apresenta a análise das questões referentes ao tema Engajamento, Diversidade e Inclusão também no âmbito do Capital Humano (CH), destacando como tais práticas organizacionais podem expressar elementos da servidão voluntária (SV). A partir das categorias analíticas de La Boétie (2017), especialmente hábito (HAB) e hierarquia de relações com o tirano (HRT), observa-se que iniciativas voltadas à promoção de diversidade, ética e participação dos trabalhadores, embora formuladas sob o discurso da inclusão e do desenvolvimento humano,

operam como mecanismos de regulação subjetiva. O quadro evidencia como a empresa passa a definir padrões morais, comportamentais e identitários, ampliando seu alcance para dimensões íntimas da vida do indivíduo e reforçando processos de monitoramento, classificação e internalização de normas. Dessa forma, a análise permite compreender como políticas de engajamento e inclusão podem, paradoxalmente, sustentar formas sutis de sujeição voluntária no ambiente corporativo.

Quadro 6 – Questão por questionário/área e característica da SV

Questionário/Área	Tema	Questão	Característica da SV
Capital Humano (CH)	Engajamento, Diversidade e Inclusão	CHediCDI-a.	Letras B, C e E. O trabalhador passa a aceitar que a empresa define normas éticas e comportamentais. A autoridade é naturalizada. (HAB) e (HRT)
Capital Humano (CH)	Engajamento, Diversidade e Inclusão	CHediPDI-a.	Letras A, B, C, H, I e J. A empresa passa a atuar sobre pensamentos e percepções internas, não só comportamentos. Configura-se controle subjetivo. (HAB) e (HRT)
Capital Humano (CH)	Engajamento, Diversidade e Inclusão	CHediPDI-c.	Letras G e H. A empresa se torna educadora moral. (HAB)
Capital Humano (CH)	Engajamento, Diversidade e Inclusão	CHediPDI-d, CHediPDI-e, CHediPDI-f.	O indivíduo vira dado, categoria, percentual. Isso reforça lógica de controle e classificação. (HAB) e (HRT)
Capital Humano (CH)	Engajamento, Diversidade e Inclusão	CHediPDI-h.	Letras B e D. A empresa passa a monitorar dinâmicas familiares, algo que vai além do trabalho. (HAB) e (HRT)

Fonte: Dados da pesquisa (2026).

Nesse quadro, foram encontradas sete questões com vestígios de característica da servidão voluntária. Nas questões CHediCDI-a e CHediPDI-a articulam-se com o conjunto anterior ao

evidenciarem que o compromisso corporativo com diversidade e inclusão é estruturado por normas e padrões de comportamento definidos pela própria empresa. Sob a perspectiva de La Boétie (2017), tais práticas operam como mecanismos de formação do hábito (HAB): apresentam-se como proteção e promoção de valores sociais, mas simultaneamente educam o trabalhador a adotar condutas previamente estabelecidas pela organização. Ao atuar sobre percepções, atitudes e engajamento de funcionários e terceirizados, a empresa amplia seu alcance para a esfera subjetiva, reforçando o controle sob a aparência de responsabilidade social. Esse processo é internalizado como positivo, produzindo adesão voluntária e gratidão (HRT).

Nas questões H, I e J, essa dinâmica se intensifica: a empresa define medidas disciplinares, metas de diversidade e inclusão e indicadores de desempenho, monitorando e auditando periodicamente os resultados. A institucionalização de métricas transforma a diversidade em objeto de vigilância e gestão, consolidando a autoridade corporativa sobre comportamentos e identidades.

A questão CHediPDI-c reforça esse movimento ao vincular diversidade e inclusão a programas de capacitação e treinamentos destinados a gerentes e diretores. O trabalhador passa a depender da empresa para “aprender” o comportamento considerado adequado. Em termos de La Boétie (2017), trata-se da educação que molda o indivíduo e o adapta à ordem vigente (HAB), naturalizando a submissão.

Na questão CHediPDI-f, ao solicitar a comparação entre remunerações médias de grupos específicos, a empresa converte indivíduos em categorias mensuráveis. A quantificação das diferenças produz um regime de visibilidade que naturaliza hierarquias e legitima o controle. O trabalhador, reduzido a dado administrável, tende a aceitar desigualdades apresentadas como técnicas ou objetivas (HAB), enquanto a empresa pode apresentar tais práticas como justiça ou transparência, gerando gratidão (HRT) que encobre seu caráter disciplinar.

Por fim, a questão CHediPDI-h, embora trate de políticas inclusivas como a ampliação da licença parental para casais homoafetivos e famílias monoparentais, também se insere na lógica da servidão voluntária. Ao definir quais configurações familiares são reconhecidas e quais critérios permitem acesso ao benefício, a empresa assume papel normativo (HAB). A oferta de direitos ampliados pode produzir sentimentos de proteção e lealdade (HRT), ao mesmo tempo em que pode expandir o controle sobre dimensões íntimas da vida dos trabalhadores. Assim, mesmo políticas progressistas podem funcionar como instrumentos de adesão voluntária ao poder corporativo.

As práticas descritas no Quadro 6, embora apresentadas sob o discurso de promoção da diversidade, inclusão e engajamento, não se alinham aos princípios da Sustentabilidade Organizacional (SO). A SO pressupõe autonomia, participação, desenvolvimento humano e liberdade para que os indivíduos construam sentido em suas ações (McDonough & Braungart, 2002; Kaptein & Wempe, 2002; Jamali, 2006; Souza & Munck, 2017). No entanto, as questões analisadas revelam mecanismos de controle subjetivo, classificação identitária e monitoramento de aspectos pessoais que extrapolam o escopo da gestão ética de pessoas. Em vez de promover inclusão genuína, essas práticas reforçam estruturas de poder que naturalizam a autoridade da empresa e induzem os trabalhadores a internalizar normas e valores definidos unilateralmente pela organização.

Ao assumir para si o papel de definidora de normas éticas e comportamentais, a empresa se coloca como instância moral superior, cuja autoridade deve ser aceita como natural. Esse movimento se aproxima do que La Boétie (2017) denomina servidão voluntária, pois os indivíduos passam a aceitar, sem resistência, que a organização determine não apenas suas condutas, mas também suas percepções internas. A internalização dessas normas ocorre pelo hábito, elemento central da SV, que, conforme Bourdieu (1989), molda pensamentos e comportamentos de forma automática, reduzindo a capacidade crítica e a autonomia dos trabalhadores. Assim, práticas que deveriam promover diversidade acabam funcionando como dispositivos de conformidade moral e comportamental.

Além disso, o quadro evidencia que a empresa atua diretamente sobre dimensões subjetivas, como percepções, crenças e dinâmicas familiares. Esse tipo de intervenção ultrapassa o campo organizacional e invade esferas íntimas da vida do indivíduo, o que contraria os princípios éticos da SO. A sustentabilidade organizacional exige respeito à privacidade, à individualidade e à dignidade humana, enquanto a SV se fortalece quando o indivíduo aceita que a organização regule até aspectos pessoais que não dizem respeito ao trabalho. A empresa, ao se posicionar como educadora moral, reforça uma hierarquia simbólica que limita a liberdade de pensamento e a pluralidade de perspectivas.

Outro ponto crítico é a transformação do indivíduo em dado, categoria ou percentual. A lógica de classificação e mensuração, embora apresentada como ferramenta de gestão da diversidade, reforça a objetificação dos trabalhadores e reduz sua complexidade humana a indicadores numéricos. Isso cria um ambiente em que a identidade é administrada pela organização,

e não construída pelo próprio sujeito. Berger e Luckmann (1966) explicam que a identidade é formada pela internalização de significados sociais; quando esses significados são impostos de forma rígida, sem espaço para contestação, ocorre uma socialização secundária coercitiva, que favorece a conformidade e não a emancipação, o oposto do mindset pró-sustentabilidade defendido por Francisquini e Almada (2025).

Por fim, o monitoramento de dinâmicas familiares pode apontar uma ampliação indevida do alcance organizacional sobre a vida privada. Esse tipo de vigilância, ainda que justificado por discursos de cuidado ou inclusão, reforça a assimetria de poder e cria dependência simbólica. A SO exige relações transparentes, éticas e baseadas na confiança; já a SV opera justamente pela opacidade das relações de poder, mascarando controle sob a aparência de proteção. Assim, as práticas identificadas no Quadro 6 se afastam da sustentabilidade porque reduzem a autonomia, limitam a liberdade de escolha, reforçam estruturas de dominação e impedem a construção de um ambiente organizacional verdadeiramente inclusivo e emancipador.

O Quadro 7 apresenta a análise das questões relacionadas ao tema Direitos Humanos e Relações com a Comunidade, no âmbito do Capital Social (CS), evidenciando como determinadas práticas corporativas podem reproduzir dinâmicas associadas à servidão voluntária (SV). A partir das categorias analíticas de La Boétie (2017), especialmente hábito (HAB), hierarquia/autoridade (HRT) e sociedade dos espetáculos (SOE), observa-se que iniciativas voltadas à capacitação, segurança, atuação comunitária e mitigação de impactos sociais podem, sob o discurso de responsabilidade social, reforçar relações de dependência, assimetria de poder e naturalização da autoridade empresarial. O quadro aponta como comunidades e trabalhadores podem aceitar, de forma aparentemente espontânea, mecanismos de controle, tutela e influência corporativa, contribuindo para a manutenção de estruturas de dominação simbólica e material. Dessa forma, a análise evidencia que práticas de responsabilidade social empresarial podem, paradoxalmente, sustentar formas sutis de sujeição voluntária tanto no ambiente interno quanto nas relações com comunidades afetadas.

Quadro 7 – Questão por questionário/área e característica da SV

Questionário/Área	Tema	Questão	Característica da SV
Capital Social (CS)	Direitos Humanos e Relações com a Comunidade	CSdhCDH-b.	As alternativas limitam o acesso à capacitação conforme o nível hierárquico (operacional,

			gerência, diretoria, C-level, Conselho). Isso pode reforçar a ideia de que os níveis inferiores devem apenas obedecer, sem autonomia crítica. (HAB)
Capital Social (CS)	Direitos Humanos e Relações com a Comunidade	CSdhCDH-c.	Letras F. A presença de forças privadas de segurança é aceita como condição para operação, mesmo que possa restringir liberdades ou intimidar comunidades. Isso configura uma aceitação voluntária de controle externo. (HAB) e (HRT)
Capital Humano (CH)	Direitos Humanos e Relações com a Comunidade	CSdhCLC-d.	Letras D e E. A empresa assume protagonismo em espaços que deveriam ser liderados pela comunidade ou pelo Estado. A comunidade pode aceitar essa influência como natural, cedendo poder de decisão. (HAB) e (HRT)
Capital Humano (CH)	Direitos Humanos e Relações com a Comunidade	CSdhCLC-d.	Letra H. O próprio questionário reconhece que existe risco de a comunidade se tornar dependente da empresa. Essa dependência é uma forma de servidão voluntária: a comunidade aceita benefícios, mas perde autonomia. (HRT) e (SOE)
Capital Humano (CH)	Direitos Humanos e Relações com a Comunidade	CSdhCLC-c1b.	Uma comunidade quilombola afetada por poluição de uma fábrica pode depender da própria empresa para programas de mitigação (como doações, cursos, compensações). Isso gera uma relação de dependência: em vez de exigir seus direitos de forma autônoma, a comunidade aceita que a empresa seja a “provedora” de soluções. (HRT) e (SOE)

Fonte: Dados da pesquisa (2026).

Nesse quadro, foram encontrados cinco vestígios de característica de SV. Na questão CSdhCDH-b se concentram ações de capacitação e engajamento apenas nos níveis de diretoria e gerência, excluindo o nível operacional das atividades críticas relacionadas a Direitos Humanos.

Essa escolha pode produzir um mecanismo de filtragem hierárquica: o conhecimento estratégico é retido nos estratos superiores, enquanto aos trabalhadores operacionais cabe apenas a execução das diretrizes já interpretadas e traduzidas pela liderança. De acordo com La Boétie (2017) isso se enquadraria no HAB, no sentido que vai se criando direcionamentos de educação para cada tipo de cargos, reforçando a desigualdade e perpetuando o pensamento acrítico da camada operacional da organização.

A questão CSdhCDH-c aponta a consideração do “respeito aos Direitos Humanos pelos agentes de segurança privada/patrimonial” e fundamenta-se no fato de que esses profissionais desempenham funções diretamente relacionadas à proteção de pessoas, instalações e operações corporativas. Sua atuação adequada é decisiva para garantir um ambiente organizacional seguro, contínuo e produtivo. Além disso, práticas de segurança alinhadas aos Direitos Humanos reduzem riscos de abuso, violência e discriminação, contribuindo não apenas para a integridade das atividades empresariais, mas também para a segurança e o bem-estar das comunidades e populações do entorno. Dessa forma, o desempenho desses agentes possui impacto estrutural tanto na operação da companhia quanto na esfera social mais ampla. Mesmo que isso possa restringir

liberdades (por exemplo, limitar acesso a espaços, controlar movimentos, impor regras de convivência), essa aceitação é vista como “natural” (HAB) ou “necessária” (HRT). Ou seja, pode haver uma submissão voluntária ao controle externo: em vez de questionar ou resistir, as pessoas convivem com a vigilância como se fosse inevitável.

A questão CSdhCLC-d trata das práticas adotadas pela companhia para construir relacionamento com a comunidade local visando o desenvolvimento territorial. Embora apresentada como ação de responsabilidade social, essa dinâmica pode ser interpretada, à luz de La Boétie (2017), como um mecanismo de servidão voluntária. Isso ocorre porque a empresa promove iniciativas que geram percepção de benefício mútuo, criando vínculos simbólicos que estimulam a comunidade a aceitar, apoiar e legitimar a presença e as operações corporativas.

Segundo La Boétie (2017), a servidão voluntária emerge quando indivíduos ou coletividades aderem espontaneamente a estruturas de poder que, ao oferecerem vantagens aparentes, produzem consentimento e reduzem a disposição crítica. As práticas de relacionamento comunitário descritas no enunciado funcionam nesse sentido: ao apresentar a empresa como agente de desenvolvimento (SOE), elas reforçam a dependência social e econômica da comunidade, diminuindo resistências e fortalecendo a aceitação (HAB) das decisões corporativas. Assim, a

alternativa se relaciona à servidão voluntária porque evidencia um modelo em que a comunidade colabora com a manutenção da influência empresarial, não por coerção, mas pela internalização da ideia de que a companhia é indispensável ao seu próprio bem-estar.

Na questão CSdhCLC-c1b, a pergunta trata de como a companhia identifica e mitiga impactos desiguais de suas operações sobre mulheres e comunidades afetadas pelo racismo ambiental. Embora formulada como uma prática de responsabilidade socioambiental, essa lógica pode ser interpretada, à luz de La Boétie (2017), como um mecanismo de servidão voluntária quando a empresa estrutura ações que produzem adesão e consentimento das populações vulnerabilizadas sem alterar a assimetria de poder que gera os próprios impactos.

Segundo La Boétie (2017), a servidão voluntária ocorre quando grupos subordinados aceitam e legitimam estruturas de dominação porque dependem dos benefícios, discursos ou mecanismos de reconhecimento oferecidos pelo agente dominante. No contexto da pergunta, iniciativas corporativas que “abordam” ou “gerenciam” desigualdades podem funcionar como instrumentos de gestão do consentimento (HAB) e (SOE), nos quais mulheres e comunidades racializadas são envolvidas em processos participativos limitados, sem acesso real à tomada de decisão ou à redistribuição de poder. Assim, a alternativa se relaciona à servidão voluntária porque descreve práticas que, embora apresentadas como mitigadoras, podem reforçar a dependência das comunidades em relação à empresa, produzindo aceitação voluntária de uma estrutura que continua a gerar desigualdades ambientais e sociais.

As práticas descritas no Quadro 7, embora apresentadas sob o discurso de promoção dos direitos humanos e do relacionamento com a comunidade, não se alinham aos princípios da Sustentabilidade Organizacional (SO). A SO pressupõe autonomia, participação social, fortalecimento das comunidades e relações éticas baseadas na corresponsabilidade (McDonough & Braungart, 2002; Kaptein & Wempe, 2002; Jamali, 2006; Souza & Munck, 2017). No entanto, as questões analisadas revelam mecanismos que reforçam hierarquias rígidas, dependência comunitária e aceitação de estruturas de controle que limitam a liberdade e a capacidade crítica tanto dos trabalhadores quanto das comunidades. Esses elementos aproximam-se diretamente da lógica da servidão voluntária (SV), conforme descrita por La Boétie (2017), na qual indivíduos e grupos passam a aceitar como naturais relações de dominação que restringem sua autonomia.

A limitação do acesso à capacitação conforme o nível hierárquico reforça a ideia de que trabalhadores de níveis inferiores devem apenas obedecer, sem desenvolver pensamento crítico ou

autonomia decisória. Esse tipo de prática opera pelo hábito, elemento central da SV, que, segundo Bourdieu (1989), molda comportamentos de forma automática, levando indivíduos a aceitar sua posição subordinada como algo natural. A SO, ao contrário, exige que todos os indivíduos tenham oportunidades equitativas de desenvolvimento, pois a sustentabilidade depende da capacidade coletiva de aprender, inovar e participar. Quando o acesso ao conhecimento é estratificado, a organização reforça estruturas de poder que perpetuam desigualdades e limitam a emancipação dos trabalhadores.

A aceitação da presença de forças privadas de segurança como condição natural de operação também revela um processo de servidão voluntária. Embora justificadas como medidas de proteção, tais práticas podem restringir liberdades, intimidar comunidades e reforçar a autoridade da empresa sobre territórios e populações vulneráveis. Isso cria um ambiente em que o controle externo é normalizado, e a comunidade passa a aceitar a vigilância como parte da ordem social. Esse movimento contraria os princípios éticos da SO, que exigem relações transparentes, respeito à autonomia comunitária e fortalecimento das instituições públicas, e não sua substituição por mecanismos privados de poder.

Outro ponto crítico é o protagonismo assumido pela empresa em espaços que deveriam ser liderados pela comunidade ou pelo Estado. Quando a comunidade aceita essa influência como natural, ocorre um processo de transferência de poder decisório que reduz sua autonomia e capacidade de reivindicar direitos. Berger e Luckmann (1966) explicam que a realidade social é construída pela internalização de significados; quando a comunidade internaliza a empresa como autoridade legítima, ela passa a depender dela para decisões que deveriam ser coletivas. Isso se intensifica quando o próprio questionário reconhece o risco de dependência comunitária, evidenciando que a empresa pode se tornar provedora de soluções que deveriam ser garantidas por políticas públicas. Essa dependência configura uma forma de servidão voluntária, pois a comunidade aceita benefícios imediatos em troca da perda de autonomia estrutural.

A situação se agrava quando comunidades vulneráveis, como quilombolas afetadas por poluição, passam a depender da própria empresa responsável pelos danos para programas de mitigação. Em vez de exigir seus direitos de forma autônoma, essas comunidades aceitam doações, cursos ou compensações como se fossem favores, e não obrigações legais e morais. Isso reforça a assimetria de poder e cria uma relação de tutela, na qual a empresa se posiciona como benfeitora e a comunidade como dependente. A SO exige empoderamento comunitário, justiça social e

fortalecimento das capacidades locais; já a SV opera pela manutenção da dependência e pela naturalização da autoridade empresarial.

Assim, as práticas identificadas no Quadro 7 não são sustentáveis porque reforçam hierarquias, limitam a autonomia, criam dependência comunitária e naturalizam estruturas de controle que deveriam ser questionadas. Em vez de promover relações éticas, participativas e emancipadoras, pilares da sustentabilidade organizacional, essas práticas aproximam-se da lógica da servidão voluntária, na qual trabalhadores e comunidades aceitam, internalizam e reproduzem relações de dominação como se fossem naturais.

O Quadro 8 apresenta a análise das questões relacionadas ao tema Investimento Social Privado e Cidadania Corporativa, no âmbito ainda, do Capital Social (CS), evidenciando como práticas de responsabilidade social empresarial podem reproduzir dinâmicas associadas à servidão voluntária (SV). A partir das categorias analíticas de La Boétie (2017), especialmente hábito (HAB), hierarquia/autoridade (HRT) e sociedade dos espetáculos (SOE), observa-se que iniciativas corporativas voltadas ao investimento social, ao apoio comunitário e à cooperação com o poder público podem, sob o discurso de desenvolvimento e cidadania, reforçar relações de dependência, tutela e transferência de autoridade para a empresa. O quadro aponta como comunidades, trabalhadores e até instituições públicas podem aceitar a influência corporativa como natural ou inevitável, cedendo autonomia decisória e legitimando a centralidade da empresa em processos sociais que deveriam ser conduzidos pelo Estado ou pela sociedade civil. Assim, a análise evidencia que práticas de investimento social privado, embora aparentemente positivas, podem sustentar formas sutis de sujeição voluntária e assimetria de poder no território.

Quadro 8 – Questão por questionário/área e característica da SV

Questionário/Área	Tema	Questão	Característica da SV
Capital Social (CS)	Investimento Social Privado e Cidadania Corporativa	CSispISP-a.	Letra A. A comunidade pode aceitar que a empresa assuma papel de protagonista em políticas públicas, cedendo espaço que deveria ser liderado pelo Estado ou pela própria sociedade civil. (HAB) e (SOE)

Capital Social (CS)	Investimento Social Privado e Cidadania Corporativa	CSispISP-b.	Letras F. O próprio questionário reconhece que projetos podem se tornar dependentes da empresa. (HAB) e (SOE)
Capital Humano (CH)	Investimento Social Privado e Cidadania Corporativa	CSispISP-c.	Letra B. O risco está em o poder público se tornar subordinado ou excessivamente dependente da empresa para implementar políticas. A sociedade pode aceitar essa influência como inevitável, reforçando a lógica da servidão voluntária. (HAB) e (SOE)
Capital Humano (CH)	Investimento Social Privado e Cidadania Corporativa	CSispISP-d.	Letra A. A comunidade pode aceitar que os investimentos sociais só existam porque há benefícios fiscais para a empresa, e não por compromisso genuíno. Isso gera uma relação de submissão indireta: o bem-estar social depende da lógica tributária corporativa. (HAB) e (HRT)
Capital Humano (CH)	Investimento Social Privado e Cidadania Corporativa	CSispISP-g.	Letra D. Embora positivo, há um risco de servidão voluntária quando os funcionários aceitam participar de programas de voluntariado como parte da cultura corporativa, mesmo que isso limite sua autonomia sobre como e onde atuar. soluções. (HAB)

Fonte: Dados da pesquisa (2026).

Nesse quadro, foram encontradas cinco questões com vestígios de características de SV. Na questão CSispISP-a. propõe que a companhia participe da construção de políticas públicas e de agendas coletivas de desenvolvimento sustentável. Embora apresentada como prática de responsabilidade social, essa dinâmica pode ser interpretada, à luz da servidão voluntária de La Boétie (2017), como um mecanismo de produção de consentimento. Ao envolver comunidades, organizações e atores sociais em processos participativos conduzidos ou influenciados pela empresa, cria-se a percepção de cooperação e benefício mútuo, o que leva esses grupos a legitimar voluntariamente a presença e a atuação corporativa.

Segundo La Boétie, a servidão voluntária ocorre quando indivíduos ou coletividades aderem espontaneamente a estruturas de poder porque recebem vantagens simbólicas,

reconhecimento ou participação limitada, sem que haja redistribuição real de poder. Nesse caso, a participação em agendas coletivas pode reforçar a dependência da sociedade civil em relação à empresa, reduzindo a contestação e fortalecendo a autoridade corporativa sob a aparência de colaboração. Assim, a alternativa se relaciona à servidão voluntária porque descreve práticas que produzem aceitação (HAB) e apoio social à atuação da companhia, não por coerção, mas pela internalização da ideia de que a empresa é indispensável ao desenvolvimento local (SOE).

Na questão CSispISP-b, o próprio questionário reconhece que projetos podem se tornar dependentes da empresa. A servidão voluntária aparece quando comunidades aceitam essa dependência como natural (HAB), esperando que a companhia seja a provedora de recursos e soluções (SOE). Na questão CSispISP-c., O traço de servidão voluntária está no consentimento coletivo: O poder público aceita a influência da empresa como necessária. A sociedade se acostuma (HAB) a depender da empresa para políticas públicas (SOE). Isso reforça uma lógica de submissão voluntária, em que o Estado e a comunidade deixam de ser protagonistas e se tornam dependentes da corporação.

A questão CSispISP-d., na alternativa “A”, aponta quando a companhia realiza investimentos sociais utilizando recursos de incentivos fiscais e comunica explicitamente essa origem, ela cria uma narrativa de benefício social associado à sua atuação. Embora isso seja uma prática legítima de Investimento Social Privado, pode ser interpretada, à luz da servidão voluntária de La Boétie (2017), como um mecanismo de produção de consentimento.

Ao apresentar investimentos financiados por renúncia fiscal como ações voluntárias de responsabilidade social, a empresa reforça sua imagem de agente benfeitor (HRT), o que leva comunidades e stakeholders a legitimarem espontaneamente sua presença e influência. Esse reconhecimento simbólico reduz a disposição crítica e fortalece a aceitação (HAB) das práticas corporativas, mesmo quando os recursos utilizados não são estritamente privados, mas derivados de renúncia tributária.

Segundo La Boétie (2017), a servidão voluntária ocorre quando grupos subordinados aderem e apoiam estruturas de poder porque percebem vantagens ou benefícios, ainda que esses benefícios não alterem a assimetria de poder existente. Nesse caso, a comunicação explícita dos incentivos fiscais contribui para consolidar a percepção de que a empresa é indispensável ao bem-estar social, estimulando uma adesão voluntária à sua autoridade. Assim, a alternativa se relaciona à servidão voluntária porque descreve uma prática que gera apoio social e legitimação da empresa, não por coerção, mas pela construção simbólica de benefício coletivo.

A questão CSispISP-g., letra “D” aponta sobre a “voluntariedade” pode ser condicionada pela empresa. Autonomia limitada: o colaborador não escolhe livremente onde, como ou em quais causas atuar. Ele participa dos projetos definidos pela empresa, dentro dos canais e entidades selecionados pela gestão. Aceitação como natural (HAB): os funcionários podem aceitar essa forma de voluntariado como inevitável, mesmo que isso restrinja sua liberdade de escolha. Essa aceitação é o traço de servidão voluntária, a submissão consentida a uma estrutura que limita a autonomia individual.

As práticas descritas no Quadro 8, embora apresentadas sob o discurso de investimento social privado e cidadania corporativa, não se alinham aos princípios da Sustentabilidade Organizacional (SO). A SO pressupõe autonomia comunitária, fortalecimento das instituições públicas, participação social e relações éticas baseadas na corresponsabilidade entre empresa, Estado e sociedade civil (McDonough & Braungart, 2002; Kaptein & Wempe, 2002; Jamali, 2006; Souza & Munck, 2017). No entanto, as questões analisadas revelam mecanismos que reforçam dependência, deslocamento de funções estatais para a empresa e naturalização da autoridade corporativa sobre territórios e populações vulneráveis. Esses elementos aproximam-se diretamente da lógica da servidão voluntária (SV), conforme descrita por La Boétie (2017), na qual indivíduos e comunidades passam a aceitar como inevitáveis relações de dominação que restringem sua autonomia.

Quando a comunidade aceita que a empresa assuma papel de protagonista em políticas públicas, ocorre um deslocamento de responsabilidades que deveriam ser exercidas pelo Estado ou pela própria sociedade civil. Essa aceitação, que opera pelo hábito, elemento central da SV, leva a comunidade a naturalizar a presença da empresa como agente decisório legítimo. Berger e Luckmann (1966) explicam que a realidade social é construída pela internalização de significados; quando a comunidade internaliza a empresa como substituta do Estado, ela perde capacidade crítica e reduz sua autonomia política. Isso contraria a SO, que exige fortalecimento institucional e empoderamento comunitário, e não sua substituição por estruturas privadas de poder.

Outro ponto crítico é o reconhecimento explícito, pelo próprio questionário, de que projetos sociais podem se tornar dependentes da empresa. Essa dependência reforça a lógica da servidão voluntária, pois a comunidade passa a aceitar que seu bem-estar depende da continuidade dos investimentos corporativos, e não de direitos garantidos por políticas públicas. A dependência econômica e simbólica cria um ambiente em que a empresa se torna provedora de soluções sociais,

enquanto a comunidade perde capacidade de reivindicação e autonomia decisória. Isso é incompatível com a SO, que pressupõe relações sustentáveis baseadas em justiça social, equidade e fortalecimento das capacidades locais.

A situação se agrava quando o poder público se torna subordinado ou excessivamente dependente da empresa para implementar políticas. Essa inversão de papéis institucionais reforça a assimetria de poder e cria um ambiente em que a empresa passa a influenciar decisões públicas de forma naturalizada. La Boétie (2017) alerta que a servidão voluntária se fortalece quando estruturas de poder são aceitas sem questionamento, e isso se manifesta quando a sociedade vê a influência corporativa como inevitável. A SO, ao contrário, exige transparência, governança democrática e equilíbrio entre os atores sociais.

Além disso, quando a comunidade aceita que investimentos sociais só existam porque geram benefícios fiscais para a empresa, cria-se uma relação de submissão indireta. O bem-estar social passa a depender da lógica tributária corporativa, e não de um compromisso ético genuíno. Isso reforça a hierarquia simbólica entre empresa e comunidade, na qual a primeira se posiciona como benfeitora e a segunda como dependente. Essa relação contraria o princípio da SO de que o desenvolvimento social deve ser construído coletivamente, e não condicionado a incentivos fiscais.

Por fim, há risco de indução à servidão voluntária quando funcionários aceitam participar de programas de voluntariado como parte da cultura corporativa, mesmo que isso limite sua autonomia sobre como, quando e onde atuar. A participação deixa de ser expressão de cidadania e passa a ser mecanismo de conformidade cultural. Isso reduz a liberdade individual e reforça o hábito da submissão, pois o trabalhador internaliza que sua atuação social deve seguir diretrizes organizacionais, e não seus próprios valores ou interesses comunitários.

Assim, as práticas identificadas no Quadro 8 não são sustentáveis porque reforçam dependência comunitária, deslocam funções estatais para a empresa, naturalizam a autoridade corporativa e limitam a autonomia tanto de comunidades quanto de trabalhadores. Em vez de promover relações éticas, participativas e emancipadoras, pilares da sustentabilidade organizacional — essas práticas aproximam-se da lógica da servidão voluntária, na qual indivíduos e comunidades aceitam, internalizam e reproduzem relações de dominação como se fossem naturais.

O Quadro 9 apresenta a análise das questões relacionadas ao tema Engajamento, Diversidade e Inclusão dos Funcionários, no âmbito do Capital Social (CS), evidenciando como

práticas corporativas voltadas à gestão da diversidade e ao alinhamento cultural podem expressar dimensões da servidão voluntária (SV). A partir das categorias analíticas de La Boétie (2017), especialmente hábito (HAB), hierarquia/autoridade (HRT) e sociedade dos espetáculos (SOE), observa-se que iniciativas destinadas a promover comportamentos “adequados”, incentivar a participação e moldar percepções internas dos trabalhadores operam como mecanismos de regulação subjetiva. O quadro aponta como a empresa assume o papel de definidora de normas éticas, comportamentais e até morais, estimulando a internalização de padrões e a vigilância de si e dos outros. Além disso, evidencia-se a transformação do indivíduo em dado mensurável, reforçando processos de classificação e monitoramento que ultrapassam o espaço laboral e alcançam dimensões pessoais e familiares. Dessa forma, a análise revela como políticas de engajamento e inclusão podem, paradoxalmente, sustentar formas sutis de sujeição voluntária no ambiente corporativo.

Quadro 9 – Questão por questionário/área e característica da SV

Questionário/Área	Tema	Questão	Característica da SV
Capital Social (CS)	Engajamento, Diversidade e Inclusão dos Funcionários	CHediCDI-a.	Letra B, C e E. O trabalhador passa a aceitar que a empresa define normas éticas e comportamentais. A autoridade é naturalizada. (HAB)
Capital Social (CS)	Engajamento, Diversidade e Inclusão dos Funcionários	CHediPDI-a.	No enunciado já sugere que a empresa pode passar a atuar sobre pensamentos e percepções internas, não só comportamentos. Isso é controle subjetivo. (HAB) e (HRT)
Capital Humano (CH)	Engajamento, Diversidade e Inclusão dos Funcionários	CHediPDI-a.	Letra A e I. A empresa define o que é comportamento “correto”. O trabalhador internaliza para evitar punição. (HAB)
Capital Humano (CH)	Engajamento, Diversidade e Inclusão dos Funcionários	CSispISP-d.	Letras B, C, H, J. O trabalhador passa a vigiar a si mesmo e aos outros. A empresa não precisa mais controlar. O controle é internalizado. (HRT)
Capital Humano (CH)	Engajamento, Diversidade e Inclusão dos Funcionários	CHediPDI-c.	Letra G e H. A empresa se torna educadora moral. O trabalhador depende dela para “aprender a ser correto”. (HAB)

Capital Humano (CH)	Engajamento, Diversidade e Inclusão dos Funcionários	CHediPDI-d; CHediPDI-e, CHediPDI-f.	O indivíduo vira dado, categoria, percentual. Isso reforça lógica de controle e classificação. (HAB), (HRT) e (SOE).
Capital Humano (CH)	Engajamento, Diversidade e Inclusão dos Funcionários	CHediPDI-h.	A empresa passa a monitorar dinâmicas familiares, algo que vai além do trabalho. (HAB) e (SOE)

Fonte: Dados da pesquisa (2026).

Nesse quadro, foram encontradas nove questões com vestígios de SV. Na questão CHediCDI-a. nas letras B, C e E, há uma análise das iniciativas corporativas voltadas à promoção da diversidade e inclusão. Estas, como a incorporação do tema no Código de Conduta, a formalização de políticas específicas e sua presença recorrente na agenda do Conselho de Administração, podem ser elucidadas à luz do conceito de hábito formulado por La Boétie (2017). Para o autor, o hábito (HAB) constitui um mecanismo central de naturalização de normas e estruturas sociais, operando como força que molda disposições, percepções e comportamentos coletivos.

A integração do tema no Código de Conduta estabelece padrões formais de comportamento que, ao serem reiterados e exigidos, convertem-se em normas internalizadas pelos membros da organização (HAB). A existência de uma política corporativa de diversidade e inclusão estrutura rotinas, procedimentos e diretrizes que, pela repetição, transformam o compromisso com D&I em prática cotidiana e automatizada. A inclusão do tema na agenda do Conselho de Administração reforça continuamente sua relevância estratégica, produzindo um ambiente em que a valorização da diversidade se torna referência normativa e expectativa institucional.

Assim, à luz da teoria boetiana, tais mecanismos corporativos funcionam como instrumentos de formação de hábitos coletivos, contribuindo para a consolidação de uma cultura organizacional na qual a diversidade e a inclusão deixam de ser iniciativas pontuais e passam a constituir elementos estruturantes da vida institucional.

Na questão CHediPDI-a., a interpretação do enunciado, a partir da leitura de Da Servidão Voluntária, as ações corporativas de promoção da diversidade e inclusão, especialmente aquelas

voltadas à superação de vieses inconscientes, à capacitação de gestores e ao engajamento ativo de funcionários diretos e terceirizados, podem ser compreendidas como mecanismos de intervenção sobre a subjetividade, e não apenas sobre a conduta observável. Para La Boétie (2017), o hábito (HAB) constitui o principal vetor de naturalização das estruturas de poder: pela repetição de normas, discursos e práticas, os indivíduos passam a internalizar determinadas formas de perceber, interpretar e valorar o mundo social. Nesse sentido, quando a empresa promove atividades de conscientização, sensibilização e reflexão sobre diversidade, ela atua na conformação dos esquemas cognitivos e afetivos dos trabalhadores, orientando a maneira como estes reconhecem e respondem a situações de discriminação (HRT). Tal processo configura uma forma de controle subjetivo, pois opera na esfera das percepções internas, moldando disposições e crenças que sustentam a adesão voluntária às diretrizes institucionais (HAB). Assim, essas iniciativas se articulam ao modelo boetiano de hábito e à lógica de hierarquia descrita pelo autor: a estabilidade de uma ordem, aqui, a ordem normativa da diversidade e inclusão, depende da incorporação habitual de seus princípios pelos próprios sujeitos, que passam a reproduzi-los como se fossem naturais e autoevidentes.

A partir da perspectiva de La Boétie (2017), a inclusão de metas formais de diversidade e inclusão e de indicadores de desempenho, conforme previsto no item A e I, reforça o caráter normativo e disciplinador das diretrizes corporativas, pois a empresa passa a definir explicitamente quais condutas, percepções e resultados são considerados “corretos” ou desejáveis. Em La Boétie (2017), o hábito (HAB) funciona como mecanismo de naturalização da autoridade: pela repetição de normas e pela expectativa de conformidade, os indivíduos internalizam padrões de pensamento e comportamento para evitar sanções, preservar sua posição na hierarquia e manter a previsibilidade das relações de poder. Assim, quando a organização estabelece metas mensuráveis e sistemas de monitoramento, ela não apenas regula práticas externas, mas também induz os trabalhadores a ajustar suas disposições internas, crenças, percepções e julgamentos, de modo a alinhar-se às expectativas institucionais. Esse processo configura uma forma de controle subjetivo, pois a adesão às normas deixa de ser apenas resposta a comandos explícitos e passa a operar como autocontrole orientado pela internalização das diretrizes corporativas, reproduzindo, em chave contemporânea, a lógica boetiana segundo a qual a estabilidade de uma ordem depende da incorporação voluntária e habitual dos critérios definidos pela autoridade (HAB).

Sob a perspectiva analítica de La Boétie (2017), as ações previstas nos itens b, c, h e j, engajamento de funcionários diretos e terceirizados, estabelecimento de medidas disciplinares e auditoria periódica de indicadores, configuram mecanismos institucionais que promovem a internalização do controle. Para La Boétie (2017), a eficácia das estruturas de poder não depende apenas da coerção externa, mas da capacidade de produzir sujeitos que vigiem a si mesmos e aos outros, reproduzindo espontaneamente as normas impostas. Ao engajar todos os trabalhadores em práticas de combate à discriminação, ao prever sanções formais para desvios e ao monitorar continuamente o desempenho por meio de auditorias, a empresa cria um ambiente em que a conformidade deixa de ser apenas resposta a comandos explícitos e passa a operar como autodisciplina, sustentada pelo receio de punição, pela pressão dos pares e pela expectativa de alinhamento às metas institucionais. Esse processo corresponde ao que La Boétie (2017) descreve como a hierarquia das relações com o tirano (HRT), na qual o poder se estabiliza porque os próprios indivíduos passam a reproduzir e reforçar a ordem vigente. Assim, as práticas corporativas de diversidade e inclusão funcionam como dispositivos de formação de hábito (HAB) e de controle subjetivo, nos quais a vigilância é incorporada pelos trabalhadores como parte de sua atuação cotidiana, reduzindo a necessidade de intervenção direta da autoridade organizacional.

A questão CHedIPDI-c na perspectiva de Da Servidão Voluntária, as ações descritas nos itens g e h, capacitação de gestores e inclusão sistemática do tema da inclusão na grade de cursos e treinamentos, configuram um movimento pelo qual a empresa assume a função de agente formador de moralidade, orientando não apenas práticas, mas também valores, percepções e critérios de julgamento dos trabalhadores. Para La Boétie (2017), a eficácia das estruturas de poder depende da capacidade de moldar subjetividades por meio do hábito, isto é, da repetição contínua de discursos e práticas que passam a ser percebidos como naturais. Nesse sentido, ao oferecer capacitações estruturadas e ao inserir conteúdos de diversidade como parte permanente do processo educativo interno, a organização cria um ambiente em que o trabalhador aprende a interpretar o que é considerado comportamento “correto” a partir das referências institucionais. Essa dependência formativa reforça o que o autor descreve como a lógica da servidão voluntária: os indivíduos passam a adotar espontaneamente os valores definidos pela autoridade, não por coerção direta, mas porque internalizam tais normas como parâmetros legítimos de conduta. Assim, a empresa atua como instância pedagógica que produz e reproduz padrões morais, consolidando um tipo de controle subjetivo que sustenta a ordem organizacional desejada.

A partir da leitura de La Boétie (2017), a conversão das diferenças remuneratórias em dados, categorias e percentuais, tal como previsto no item CHediPDI-d, CHediPDI-e, CHediPDI-f, reforça uma lógica de classificação que opera como tecnologia de controle e se articula diretamente aos mecanismos de servidão descritos por La Boétie (2017). Ao transformar indivíduos em métricas comparáveis e divulgar periodicamente esses resultados, a organização institui um regime de visibilidade que induz os trabalhadores a ajustar suas condutas para se adequar às expectativas institucionais, internalizando o controle sem necessidade de coerção direta. Esse processo se vincula ao hábito (HAB), pois a repetição contínua de medições e comparações naturaliza a ideia de que ser avaliado e classificado é parte inerente da vida organizacional; relaciona-se à hierarquia das relações com o tirano (HRT), na medida em que os dados produzem posições relativas que os próprios indivíduos passam a reproduzir e defender; e mobiliza o sociedade dos espetáculos (SOE), já que a exibição pública de indicadores funciona como mecanismo simbólico de legitimação da autoridade e de indução à conformidade. Assim, a quantificação das diferenças remuneratórias contribui para a servidão voluntária, ao promover um ambiente em que a vigilância e a disciplina são incorporadas pelos próprios trabalhadores como práticas normais e desejáveis.

As práticas descritas no Quadro 9, embora apresentadas sob o discurso de engajamento, diversidade e inclusão, não se alinham aos princípios da Sustentabilidade Organizacional (SO). A SO pressupõe autonomia, participação, desenvolvimento humano e liberdade para que os indivíduos construam sentido em suas ações e relações (McDonough & Braungart, 2002; Kaptein & Wempe, 2002; Jamali, 2006; Souza & Munck, 2017). No entanto, as questões analisadas revelam mecanismos de controle subjetivo, normatização comportamental e vigilância internalizada que reduzem a autonomia dos trabalhadores e reforçam estruturas de poder assimétricas. Esses elementos aproximam-se diretamente da lógica da servidão voluntária (SV), conforme descrita por La Boétie (2017), na qual indivíduos passam a aceitar como naturais normas e comportamentos impostos por uma autoridade central.

Ao assumir para si o papel de definidora de normas éticas e comportamentais, a empresa se coloca como instância moral superior, cuja autoridade deve ser aceita sem questionamento. Esse movimento opera pelo hábito, elemento central da SV, que, conforme Bourdieu (1989), molda pensamentos e comportamentos de forma automática, levando o trabalhador a internalizar padrões organizacionais como se fossem verdades universais. Assim, práticas que deveriam promover inclusão acabam funcionando como dispositivos de conformidade moral, nos quais o trabalhador

ajusta sua conduta para evitar punições ou para se adequar às expectativas institucionais, e não por convicção pessoal. Isso contraria a SO, que exige participação crítica, autonomia e construção coletiva de significados.

Outro aspecto preocupante é o controle subjetivo, evidenciado quando a empresa passa a atuar não apenas sobre comportamentos, mas também sobre percepções internas, crenças e formas de pensar. Esse tipo de intervenção ultrapassa o campo organizacional e invade esferas íntimas da subjetividade, o que contraria os princípios éticos da SO. A sustentabilidade organizacional exige respeito à individualidade e à pluralidade de perspectivas, enquanto a SV se fortalece quando o indivíduo aceita que a organização determine até o que deve considerar como “correto”. A empresa, ao se posicionar como educadora moral, reforça uma hierarquia simbólica que limita a liberdade de pensamento e reduz a capacidade crítica dos trabalhadores.

Além disso, o quadro evidencia a internalização do controle, quando o trabalhador passa a vigiar a si mesmo e aos outros. Esse fenômeno, descrito por La Boétie (2017) mostra que o poder se torna mais eficiente quando é incorporado pelos próprios indivíduos, dispensando mecanismos explícitos de coerção. A vigilância internalizada é incompatível com a SO, que depende de confiança, transparência e relações éticas baseadas na corresponsabilidade. Quando o trabalhador se torna agente do controle organizacional, a autonomia é substituída por conformidade e autocensura.

Outro ponto crítico é a transformação do indivíduo em dado, categoria ou percentual. A lógica de classificação e mensuração, embora apresentada como ferramenta de gestão da diversidade, reforça a objetificação dos trabalhadores e reduz sua complexidade humana a indicadores numéricos. Isso cria um ambiente em que a identidade é administrada pela organização, e não construída pelo próprio sujeito. Berger e Luckmann (1966) explicam que a identidade é formada pela internalização de significados sociais; quando esses significados são impostos de forma rígida, sem espaço para contestação, ocorre uma socialização secundária coercitiva, que favorece a conformidade e não a emancipação — o oposto do mindset pró-sustentabilidade defendido por Francisquini e Almada (2025).

Por fim, o monitoramento de dinâmicas familiares aponta uma ampliação indevida do alcance organizacional sobre a vida privada. Esse tipo de vigilância, ainda que justificado por discursos de cuidado ou inclusão, reforça a assimetria de poder e cria dependência simbólica. A SO exige relações éticas, respeito à privacidade e limites claros entre vida pessoal e profissional;

já a SV opera justamente pela opacidade das relações de poder, mascarando controle sob a aparência de proteção. Assim, as práticas identificadas no Quadro 9 não são sustentáveis porque reduzem a autonomia, limitam a liberdade de escolha, reforçam estruturas de dominação e impedem a construção de um ambiente organizacional verdadeiramente inclusivo e emancipador.

O Quadro 10 apresenta a análise das questões relacionadas ao tema Qualidade e Segurança do Produto, no âmbito do Capital Social (CS), evidenciando como práticas corporativas voltadas ao controle de qualidade, gestão de riscos e atendimento ao consumidor podem expressar dimensões da servidão voluntária (SV). A partir das categorias analíticas de La Boétie (2017), hábito (HAB), hierarquia/autoridade (HRT) e sociedade dos espetáculos (SOE), observa-se que a empresa assume o papel central na definição de padrões, normas e critérios de qualidade, enquanto consumidores e demais públicos são posicionados como receptores passivos dessas determinações. O quadro aponta como a autoridade corporativa é naturalizada, seja ao estabelecer unilateralmente o que é considerado “normal” ou “adequado”, seja ao orientar comportamentos e expectativas dos consumidores. Além disso, evidencia-se a criação de relações de dependência, nas quais a reparação de danos e a própria noção de segurança ficam subordinadas às decisões e interpretações da empresa. Dessa forma, a análise revela como práticas de gestão da qualidade podem, sob a aparência de proteção e eficiência, reforçar mecanismos sutis de sujeição voluntária.

Quadro 10 – Questão por questionário/área e característica da SV

Questionário/Área	Tema	Questão	Característica da SV
Capital Social (CS)	Qualidade e Segurança Do Produto	CSqspABP-b.	Trechos que revelam centralização: “determinar a existência de sistemas de gestão que permitam evitar ou reduzir a ocorrência de problemas; “norma de qualidade internacionalmente reconhecida”; “documentos oficiais da companhia que evidenciem a existência do sistema”. Aqui, a empresa define o que é qualidade, o consumidor não participa. (HAB), (HRT) e (SOE)
Capital Social (CS)	Qualidade e Segurança Do Produto	CSqspABP-c.	Trechos que mostram o consumidor como receptor passivo: “atua sistematicamente na conscientização e orientação de consumidores

			“finalis”; “divulga claramente as informações; “publica em área de livre acesso”; “incluindo acessibilidade para pessoas com deficiência visual e auditiva”. O consumidor é alguém que precisa ser instruído, não alguém que participa. (HAB) e (HRT).
Capital Humano (CH)	Qualidade e Segurança Do Produto	CSqspABC-b.	Trechos que mostram dependência: “Houve ocorrências além do considerado normal pela política da companhia”; “Houve ocorrências dentro do considerado normal; “A companhia não monitora esse tipo de ocorrência”. A empresa define o que é “normal” ou “anormal”. (HAB) e (HRT)
Capital Humano (CH)	Qualidade e Segurança Do Produto	CSqspABC-c.	Trechos que revelam dependência do consumidor: “realizou indenizações apenas quando determinado por decisão judicial”; “realizou indenizações mediante composição amigável”; “realizou todas as indenizações mediante composição amigável”. O consumidor depende da empresa para ser reparado (HRT)

Fonte: Dados da pesquisa (2026).

Nesse questionário, foram encontradas quatro questões com vestígios de características de SV. O item CSqspABP-b. sob a perspectiva de La Boétie (2017), a existência de um sistema de gestão da qualidade definido exclusivamente pela empresa, com normas centralizadas, padrões internacionalmente reconhecidos e documentação oficial que comprova sua adoção, evidencia um modelo no qual a autoridade corporativa monopoliza a definição do que conta como “qualidade”, excluindo o consumidor do processo de construção desses critérios. Para La Boétie (2017), a servidão voluntária se consolida quando um centro de poder estabelece parâmetros normativos que os indivíduos passam a aceitar como naturais, internalizando-os sem contestação. Nesse caso, a empresa atua como instância soberana que determina unilateralmente os padrões de desempenho, enquanto trabalhadores e consumidores ajustam suas expectativas e práticas a esses referenciais. Tal dinâmica se articula ao hábito (HAB), pois a repetição contínua de auditorias, certificações e

controles naturaliza a ideia de que apenas a organização é legitimamente capaz de definir a qualidade; relaciona-se à hierarquia das relações com o tirano (HAB), ao concentrar a autoridade normativa em um único polo (HRT); e mobiliza o poder dos espetáculos (SOE), ao transformar selos, normas e documentos oficiais em símbolos públicos de legitimidade que reforçam a adesão voluntária. Assim, o sistema de gestão da qualidade opera como mecanismo de centralização normativa que sustenta formas contemporâneas de servidão voluntária.

Sob a perspectiva de Da Servidão Voluntária, a formulação do item CSqspABP-c — segundo a qual a companhia “atua sistematicamente na conscientização e orientação de consumidores finais”, “divulga claramente as informações”, “publica em área de livre acesso” e assegura “acessibilidade para pessoas com deficiência visual e auditiva”, revela um modelo no qual o consumidor é concebido como receptor passivo de instruções, e não como participante ativo na definição do uso adequado dos produtos ou serviços. Em termos boetianos, essa configuração expressa uma forma de centralização do poder, na qual a empresa assume a posição de autoridade que determina o que deve ser conhecido, como deve ser interpretado e qual é o comportamento correto no consumo (HAB). A lógica da servidão voluntária emerge porque, ao aceitar essa posição pedagógica da empresa, o consumidor internaliza a ideia de que precisa ser instruído e guiado, naturalizando a assimetria entre quem define o saber legítimo e quem o recebe. Assim, o processo reforça um regime de controle simbólico no qual a organização monopoliza a produção de sentido, enquanto o consumidor adere voluntariamente ao papel de destinatário das orientações, reproduzindo a hierarquia normativa que sustenta o poder central (HRT).

Sob a perspectiva de La Boétie (2017), o item CSqspABC-b evidencia uma dinâmica de centralização normativa na qual a empresa define unilateralmente o que conta como “normal” ou “anormal” em relação a falhas graves de qualidade e segurança (HAB). Expressões como “ocorrências além do considerado normal”, “dentro do considerado normal” ou mesmo “a companhia não monitora esse tipo de ocorrência” revelam que o parâmetro de avaliação não é construído de forma participativa, mas determinado pela própria organização, que se coloca como autoridade exclusiva na definição dos limites aceitáveis de risco. Em termos boetianos, essa assimetria produz servidão voluntária, pois consumidores e trabalhadores passam a aceitar como naturais os critérios estabelecidos pela empresa, ajustando suas expectativas e interpretações àquilo que ela classifica como aceitável. A autoridade corporativa, ao monopolizar a definição do que é um desvio relevante, consolida um regime de poder no qual a percepção de segurança e qualidade

é mediada exclusivamente por seus próprios padrões, reforçando a dependência e a passividade dos demais atores diante dessa centralização (HRT).

Sob a perspectiva de La Boétie (2017), o item CSqspABC-c evidencia uma dinâmica de dependência estrutural que reforça a hierarquia entre empresa e consumidor. As formulações “realizou indenizações apenas quando determinado por decisão judicial”, “realizou indenizações mediante composição amigável” ou “realizou todas as indenizações mediante composição amigável” mostram que o consumidor só obtém reparação por meio da mediação da própria empresa, que decide quando, como e em que condições o prejuízo será compensado. Em termos boetianos, essa assimetria configura uma hierarquia de relações (HRT) com o tirano, pois a autoridade concentra o poder de definir o que é reparável e sob quais circunstâncias, enquanto o consumidor permanece em posição de dependência, aguardando a concessão do reparo. A servidão voluntária emerge quando essa estrutura é aceita como natural: o consumidor internaliza a ideia de que a empresa é a instância legítima para determinar a forma de compensação, reproduzindo a lógica de submissão sem contestação direta. Trata-se, portanto, de um mecanismo de poder que opera pela centralização da decisão e pela naturalização da dependência, sustentando uma relação hierárquica típica da análise de La Boétie (2017).

As práticas descritas no Quadro 10, embora apresentadas sob o discurso de qualidade e segurança do produto, não se alinham aos princípios da Sustentabilidade Organizacional (SO). A SO pressupõe participação, transparência, corresponsabilidade e relações éticas entre empresa, consumidores e sociedade (McDonough & Braungart, 2002; Kaptein & Wempe, 2002; Jamali, 2006; Souza & Munck, 2017). No entanto, as questões analisadas revelam mecanismos de centralização normativa, passividade do consumidor e dependência estrutural que reforçam assimetrias de poder e limitam a autonomia dos indivíduos. Esses elementos aproximam-se diretamente da lógica da servidão voluntária (SV), conforme descrita por La Boétie (2017), na qual indivíduos passam a aceitar como naturais normas e padrões impostos por uma autoridade central.

A centralização da definição de qualidade, expressa em trechos como “determinar a existência de sistemas de gestão”, “norma de qualidade internacionalmente reconhecida” e “documentos oficiais da companhia”, evidencia que a empresa assume para si o monopólio do que é considerado seguro ou adequado. O consumidor não participa da construção desses critérios, sendo reduzido a receptor passivo de decisões tomadas unilateralmente. Esse movimento opera pelo hábito, elemento central da SV, que leva indivíduos a aceitar padrões externos como verdades

incontestáveis (La Boétie, 2017; Bourdieu, 1989). A SO, ao contrário, exige diálogo, participação e construção conjunta de significados, especialmente quando se trata de produtos que afetam diretamente a vida das pessoas.

A relação assimétrica se intensifica quando o consumidor é tratado como alguém que precisa ser instruído, conscientizado e orientado, e não como sujeito ativo capaz de participar das decisões sobre qualidade e segurança. A empresa se coloca como autoridade moral e técnica, reforçando a hierarquia e naturalizando sua posição de superioridade. Isso contraria os princípios da SO, que pressupõem empoderamento do consumidor, transparência e corresponsabilidade. A SV, por sua vez, se fortalece quando o indivíduo aceita que a organização determine o que é correto, seguro ou adequado, internalizando essa autoridade como legítima.

Outro ponto crítico é a definição unilateral do que é considerado “normal” ou “anormal” em termos de ocorrências relacionadas ao produto. Quando a empresa estabelece esses parâmetros sem participação do consumidor, cria-se uma relação de dependência, na qual o indivíduo precisa confiar na interpretação da própria organização que produz o bem ou serviço. Isso reduz a capacidade crítica do consumidor e reforça a assimetria de poder, aproximando-se da lógica da SV, na qual o dominado aceita a visão do dominador como natural e inevitável.

A dependência se torna ainda mais evidente nas práticas de indenização. Quando o consumidor depende da empresa para ser reparado, seja por decisão judicial, seja por composição amigável, reforça-se a ideia de que a empresa controla não apenas o produto, mas também o processo de reparação. Isso cria uma relação de vulnerabilidade, na qual o consumidor precisa da boa vontade ou da estrutura da empresa para ter seus direitos reconhecidos. A SO exige justiça, equidade e mecanismos transparentes de responsabilização; já a SV opera pela aceitação de que a autoridade central define quando e como o indivíduo será reparado.

Assim, as práticas identificadas no Quadro 10 não são sustentáveis porque reforçam a centralização do poder, reduzem a autonomia do consumidor, naturalizam a autoridade da empresa e criam relações de dependência que limitam a capacidade crítica e participativa dos indivíduos. Em vez de promover relações éticas, transparentes e colaborativas, pilares da sustentabilidade organizacional, essas práticas aproximam-se da lógica da servidão voluntária, na qual consumidores aceitam, internalizam e reproduzem relações de dominação como se fossem naturais.

O Quadro 11 apresenta a análise das questões relacionadas ao tema Práticas de Venda e Rotulagem de Produtos, no âmbito do Capital Social (CS), evidenciando como mecanismos de

comunicação, orientação ao consumidor e gestão de riscos podem expressar dimensões da servidão voluntária (SV). A partir das categorias analíticas de La Boétie (2017), hábito (HAB), hierarquia/autoridade (HRT) e sociedade dos espetáculos (SOE), observa-se que a empresa assume posição central na definição do que constitui informação adequada, segurança do produto e comportamento ético nas relações de consumo. O consumidor, por sua vez, é frequentemente posicionado como sujeito passivo, dependente da orientação corporativa para compreender riscos, interpretar rótulos ou acessar reparações. O quadro evidencia, ainda, como práticas de rotulagem, marketing e responsabilização reforçam assimetrias de poder, naturalizando a autoridade empresarial e limitando a autonomia crítica do consumidor. Dessa forma, a análise aponta que, mesmo em processos voltados à transparência e proteção, podem emergir formas sutis de sujeição voluntária nas relações entre empresa e público consumidor

Quadro 11 – Questão por questionário/área e característica da SV

Questionário/Área	Tema	Questão	Característica da SV
Capital Social (CS)	Práticas de Venda e Rotulagem de Produtos	CSqspABP-b.	Trechos com traços de servidão voluntária: “Atua sistematicamente na conscientização e orientação de consumidores finais...” “Atua sistematicamente na conscientização e orientação de consumidores finais com vistas ao uso sustentável...” Por quê: O consumidor é tratado como alguém que precisa ser educado pela empresa, assumindo uma posição passiva e dependente do conhecimento corporativo. (HAB) e (HRT)
Capital Social (CS)	Práticas de Venda e Rotulagem de Produtos	CSpvrPDV-b.	“Sensibilização e capacitação da força de vendas em temas de ética e respeito ao consumidor. “Avaliação regular... pela perspectiva do respeito ao consumidor”. “Avaliação... com participação de organizações da sociedade civil e/ou órgãos públicos” Por quê: A empresa se coloca como guardiã moral do processo, definindo unilateralmente o que é “respeito ao consumidor”, reforçando a assimetria entre quem

			sabe (empresa) e quem precisa ser protegido (consumidor). (HAB) e (HRT)
Capital Humano (CH)	Práticas de Venda e Rotulagem de Produtos	CSpvrRPS-a.	“Cumpra a legislação...”; “Informa mediante demanda...”; “Divulga publicamente todas as informações relevantes...”; “Divulga claramente todas as informações relevantes...”; “Considera públicos com necessidades específicas...”. Por quê: Toda a estrutura assume que o consumidor depende da empresa para saber se o produto é seguro. (HRT)
Capital Humano (CH)	Práticas de Venda e Rotulagem de Produtos	CSpvrRPS-b.	Mesmos padrões da pergunta anterior. “Divulga publicamente...”; “Informa mediante demanda...”. Por quê: O consumidor só sabe dos riscos se a empresa decidir informar. (HRT) e (HAB)
Capital Humano (CH)	Práticas de Venda e Rotulagem de Produtos	CSpvrCFL-a.	“A companhia dispõe de mecanismos para garantir sua conformidade...”; “processos internos específicos”; “processos externos específicos”. Por quê: A empresa controla totalmente o processo de rotulagem e informação. O consumidor não participa, apenas recebe. Isso vem carregado de todo um hábito construído socialmente. (HAB)
Capital Humano (CH)	Práticas de Venda e Rotulagem de Produtos	CSpvrCFL-b.	“Sim, e foi estabelecida responsabilidade...”; “Sim, e em nenhum caso houve estabelecimento de responsabilidade...”; “solução se deu por composição amigável”. Por quê: O consumidor depende da empresa para ser reparado, e a empresa decide se resolve amigavelmente ou não. (HRT) e (HAB)
Capital Humano (CH)	Práticas de Venda e Rotulagem de Produtos	CSpvrCFL-c.	“Sim, incluindo processos internos específicos...”; “Sim, incluindo processos externos específicos...”. Por quê: A empresa

			controla o que é considerado marketing adequado, reforçando a posição de autoridade sobre a relação com o consumidor. (HAB)
Capital Humano (CH)	Práticas de Venda e Rotulagem de Produtos	CSpvrCFL-d.	“Sim, e foi estabelecida responsabilidade...”; “Sim, e em nenhum caso houve estabelecimento de responsabilidade...”; “solução se deu por composição amigável”. Por quê: Novamente, o consumidor depende da empresa para reparação e transparência. (HRT)

Fonte: Dados da pesquisa (2026).

Nesse quadro, foram encontradas oito questões com vestígios de SV. Sob a perspectiva de da Servidão Voluntária de La Boétie (2017), as práticas descritas no item CSpvrPDV-a, segundo as quais a companhia “atua sistematicamente na conscientização e orientação de consumidores finais” e promove o “uso sustentável” por meio de instrução contínua, configuram um modelo no qual o consumidor é posicionado como sujeito passivo, dependente do conhecimento corporativo para agir de forma considerada adequada. Em termos boetianos, essa dinâmica expressa um mecanismo de servidão voluntária, pois o poder se exerce não pela coerção direta, mas pela internalização de normas e discursos que a empresa apresenta como legítimos. Ao assumir o papel de educadora moral e técnica, a organização estabelece um hábito: a repetição constante de orientações naturaliza a ideia de que cabe à empresa definir o comportamento correto (HAB). Simultaneamente, produz-se uma hierarquia de relações com o tirano (HRT), na qual a autoridade corporativa ocupa o lugar de fonte exclusiva de saber, enquanto o consumidor adere voluntariamente ao papel de destinatário das instruções. Assim, a orientação sistemática para o consumo sustentável opera como dispositivo de centralização normativa que reforça a dependência simbólica e cognitiva do consumidor, reproduzindo, em chave contemporânea, os mecanismos de poder analisados por La Boétie (2017).

Sob a perspectiva de La Boétie (2017), as práticas descritas no item CSpvrPDV-b, como a “sensibilização e capacitação da força de vendas em temas de ética e respeito ao consumidor”, a “avaliação regular pela perspectiva do respeito ao consumidor” e a “avaliação com participação de organizações da sociedade civil e/ou órgãos públicos”, revelam um mecanismo de centralização normativa no qual a empresa se coloca como instância legítima para definir unilateralmente o que

constitui comportamento ético. Em termos boetianos, isso corresponde ao funcionamento do hábito (HAB), pois a repetição contínua de treinamentos, avaliações e protocolos naturaliza a ideia de que a corporação é a fonte exclusiva de orientação moral, e que cabe aos trabalhadores internalizar tais padrões como critérios de conduta. Ao mesmo tempo, essa dinâmica reforça a hierarquia das relações com o tirano (HRT), já que a autoridade corporativa ocupa o lugar de quem “sabe” e determina o que é respeito ao consumidor, enquanto funcionários e consumidores assumem posições subordinadas, dependentes dessa definição. Assim, a empresa atua como guardião moral do processo comercial, produzindo uma forma de controle subjetivo que sustenta a adesão voluntária às normas institucionais e reproduz, em chave contemporânea, os mecanismos de poder analisados por La Boétie (2017).

Sob a perspectiva de La Boétie (2017), as práticas descritas no item CSprvPDV-c, como a “sensibilização e capacitação da força de vendas em temas do consumo sustentável” e a “avaliação regular pela perspectiva do consumo sustentável”, revelam um arranjo no qual a empresa assume a posição de autoridade normativa, definindo unilateralmente o que constitui o “consumo correto”. Em termos boetianos, essa dinâmica corresponde à hierarquia das relações com o tirano (HRT), pois a organização ocupa o lugar de quem detém o saber legítimo, enquanto trabalhadores e consumidores são posicionados como sujeitos que precisam ser guiados e corrigidos. A repetição contínua de treinamentos, avaliações e protocolos produz hábito (HAB), naturalizando a ideia de que cabe à empresa determinar padrões de conduta e que a força de vendas deve internalizá-los como critérios obrigatórios de atuação. Assim, o processo reforça uma forma de servidão voluntária, na qual a adesão às normas corporativas ocorre não por coerção direta, mas pela aceitação tácita da autoridade da empresa como fonte exclusiva de orientação moral e técnica sobre o consumo sustentável.

Sob a perspectiva de La Boétie (2017), a prática descrita no item CSprvPDV-d, segundo a qual “a companhia orienta os profissionais de marketing e/ou de negócios” sobre diversidade de gênero, raça/cor e pessoas LGBTQIAPN+, revela um arranjo no qual a empresa centraliza a autoridade sobre valores sociais e culturais, definindo unilateralmente quais representações são legítimas e quais condutas comunicacionais são consideradas adequadas. Em termos boetianos, essa dinâmica corresponde à hierarquia das relações com o tirano (HRT), pois a organização ocupa o lugar de instância normativa superior, responsável por determinar o conteúdo moral e simbólico que deve orientar a produção de narrativas públicas. Ao assumir esse papel de tutela, a empresa

estabelece um fluxo vertical de saber: ela instrui, enquanto os profissionais e, indiretamente, o público, são posicionados como destinatários que precisam ser guiados. A repetição dessas orientações produz hábito (HAB), naturalizando a ideia de que cabe à corporação definir os parâmetros de respeito e diversidade. Assim, a prática reforça um mecanismo de servidão voluntária, no qual a autoridade é aceita como legítima e necessária para determinar os valores que devem reger a comunicação institucional.

Sob a perspectiva de La Boétie (2017), o item CSprvRPS-a evidencia um arranjo no qual a empresa centraliza o controle do fluxo de informação sobre riscos ao consumidor, reforçando uma relação hierárquica típica (HRT) da análise de La Boétie (2017). Expressões como “cumpre a legislação”, “informa mediante demanda”, “divulga publicamente todas as informações relevantes” e “considera públicos com necessidades específicas” revelam que a organização se coloca como única fonte legítima de conhecimento sobre a segurança de seus produtos, enquanto o consumidor permanece dependente dessa mediação para saber se algo é seguro ou não. Em termos boetianos, essa assimetria configura a hierarquia das relações com o tirano (HRT), pois a autoridade concentra o poder de definir o que deve ser conhecido, quando e de que forma. A dependência informacional produz servidão voluntária, já que o consumidor aceita como natural que a empresa determine os limites do risco e o conteúdo das advertências. Assim, ao controlar a circulação de informações essenciais, a companhia reforça um mecanismo de poder que mantém o público em posição subordinada, reproduzindo, em chave contemporânea, a lógica de dependência e centralização descrita por La Boétie (2017).

Sob a perspectiva de La Boétie (2017), o item CSprvRPS-b evidencia um mecanismo de poder baseado na dependência informacional, que La Boétie (2017) identifica como um dos pilares da servidão. Quando a companhia “divulga publicamente” ou “informa mediante demanda” os possíveis impactos socioambientais negativos de seus produtos e processos, ela se coloca como única fonte legítima de conhecimento sobre esses riscos. O consumidor só tem acesso às informações se, quando e na forma que a empresa decidir disponibilizá-las, o que cria uma relação assimétrica na qual a organização controla o fluxo de saber e, portanto, a capacidade de julgamento do público. Em termos boetianos, isso corresponde tanto ao hábito (HAB), pois a repetição desse modelo naturaliza a ideia de que cabe à empresa determinar o que deve ser conhecido, quanto à hierarquia das relações com o tirano (HRT), já que a autoridade corporativa ocupa o lugar superior de quem define e administra a verdade. Assim, a dependência informacional reforça uma forma

contemporânea de servidão voluntária, na qual o consumidor adere à posição subordinada por não dispor de meios autônomos para avaliar os riscos socioambientais envolvidos.

Sob a perspectiva de La Boétie (2017), o item CSpvrCFL-a evidencia um mecanismo de centralização normativa no qual a empresa controla integralmente o processo de rotulagem e de prestação de informações ao consumidor. Expressões como “a companhia dispõe de mecanismos para garantir sua conformidade”, “processos internos específicos” e “processos externos específicos” mostram que a organização define, administra e valida sozinha os critérios de comunicação, enquanto o consumidor permanece apenas como destinatário das informações. Em termos boetianos, isso corresponde ao hábito (HAB), pois a repetição contínua desses procedimentos naturaliza a ideia de que cabe exclusivamente à empresa determinar o que deve ser informado e como deve ser compreendido. Essa estrutura reforça uma relação assimétrica na qual o consumidor não participa da construção do conhecimento sobre o produto, mas apenas o recebe, consolidando uma forma de servidão voluntária sustentada pela dependência informacional e pela aceitação tácita da autoridade corporativa como fonte legítima de verdade.

Sob a perspectiva de La Boétie (2017), o item CSpvrCFL-b evidencia uma relação de dependência estrutural que reforça a hierarquia entre empresa e consumidor. As formulações “foi estabelecida responsabilidade”, “não houve estabelecimento de responsabilidade” ou “a solução se deu por composição amigável” mostram que o acesso do consumidor à reparação depende inteiramente das decisões da própria empresa, seja ao aceitar um acordo, seja ao aguardar determinação judicial. Em termos boetianos, essa assimetria corresponde à hierarquia das relações com o tirano (HRT), pois a autoridade concentra o poder de definir quando, como e sob quais condições o prejuízo será compensado. O consumidor, por sua vez, permanece em posição subordinada, aguardando a concessão do reparo. A repetição desse modelo produz hábito (HAB), naturalizando a ideia de que a empresa é a instância legítima para decidir sobre a reparação. Assim, a dependência para obter compensação reforça uma forma contemporânea de servidão voluntária, na qual a autoridade corporativa mantém o controle sobre o processo de responsabilização e o consumidor adere, ainda que involuntariamente, a essa estrutura hierárquica.

Sob a perspectiva de La Boétie (2017), o item CSpvrCFL-c revela um mecanismo de centralização normativa no qual a empresa define, controla e valida sozinha o que conta como prática adequada de marketing e vendas. Expressões como “processos internos específicos” e “processos externos específicos” mostram que a organização estabelece protocolos próprios para

garantir conformidade, posicionando-se como autoridade exclusiva sobre o que é considerado comunicação correta. Em termos boetianos, isso corresponde ao hábito (HAB), pois a repetição contínua desses procedimentos naturaliza a ideia de que cabe à empresa determinar os limites éticos e legais da relação com o consumidor. Ao assumir esse papel regulador, a corporação reforça uma assimetria estrutural: o consumidor não participa da definição dos critérios de transparência ou correção, apenas recebe o resultado final. Assim, a prática consolida uma forma contemporânea de servidão voluntária, sustentada pela aceitação tácita da autoridade corporativa como fonte legítima de orientação e controle sobre o processo comunicacional.

Sob a perspectiva de La Boétie (2017), o item CSprvCFL-d evidencia uma relação de hierarquia estrutural (HRT) na qual a empresa detém o poder de definir quando e como responder a processos judiciais ou administrativos envolvendo práticas de marketing e vendas, enquanto o consumidor permanece dependente dessa autoridade para obter reparação; quando a solução ocorre por responsabilização formal ou por “composição amigável”, fica claro que a empresa controla o ritmo, o formato e o desfecho do conflito, reproduzindo a assimetria típica descrita por La Boétie, na qual o “tirano” concentra a capacidade de decidir e o público aceita essa estrutura como natural, configurando uma forma contemporânea de servidão voluntária sustentada pela dependência e pela centralização das decisões.

As práticas descritas no Quadro 11, embora apresentadas sob o discurso de transparência, ética nas vendas e proteção ao consumidor, não se alinham aos princípios da Sustentabilidade Organizacional (SO). A SO pressupõe relações éticas, participação ativa dos consumidores, corresponsabilidade e processos que ampliem a autonomia dos indivíduos (McDonough & Braungart, 2002; Kaptein & Wempe, 2002; Jamali, 2006; Souza & Munck, 2017). No entanto, as questões analisadas revelam mecanismos de centralização da autoridade, controle informacional e dependência estrutural que reforçam assimetrias de poder entre empresa e consumidor. Esses elementos aproximam-se diretamente da lógica da servidão voluntária (SV), conforme descrita por La Boétie (2017), na qual indivíduos passam a aceitar como naturais normas e práticas impostas por uma autoridade central.

A forma como a empresa se coloca como responsável por “conscientizar”, “orientar” e “educar” o consumidor revela uma relação assimétrica em que o indivíduo é tratado como sujeito passivo, incapaz de participar da definição do que é uso adequado, consumo sustentável ou informação relevante. Esse movimento opera pelo hábito — elemento central da SV — que leva o

consumidor a aceitar a autoridade da empresa como legítima e necessária (La Boétie, 2017; Bourdieu, 1989). Em vez de promover empoderamento e participação, a organização assume o papel de guardião moral, reforçando a hierarquia entre quem detém o conhecimento (empresa) e quem deve ser instruído (consumidor). Isso contraria a SO, que exige relações horizontais, diálogo e construção conjunta de significados.

Outro aspecto crítico é a centralização do controle informacional. Quando a empresa define unilateralmente o que deve ser divulgado, quando deve ser divulgado e de que forma, cria-se uma relação de dependência em que o consumidor só tem acesso aos riscos, características e limitações do produto se a organização decidir informar. Essa assimetria reforça a lógica da SV, pois o consumidor internaliza que sua segurança depende da boa vontade da empresa, e não de mecanismos transparentes e participativos. A SO, ao contrário, exige transparência plena, acesso equitativo à informação e mecanismos que garantam a autonomia do consumidor na tomada de decisão.

A transformação do consumidor em receptor passivo também se manifesta nos processos de rotulagem e conformidade. Quando a empresa controla totalmente os mecanismos internos e externos que definem o que é rotulagem adequada, ela monopoliza a interpretação do que é seguro, ético ou correto. O consumidor não participa da construção desses critérios, apenas os recebe. Isso reforça o hábito da submissão e a naturalização da autoridade corporativa, aproximando-se da lógica da SV, na qual o indivíduo aceita padrões externos como verdades incontestáveis. A SO, por sua vez, exige que consumidores sejam agentes ativos, capazes de questionar, participar e influenciar práticas organizacionais.

A dependência se torna ainda mais evidente nas práticas de reparação. Quando o consumidor depende da empresa para ser indenizado, seja por decisão judicial, seja por composição amigável, reforça-se a assimetria de poder e a vulnerabilidade do indivíduo. A empresa decide se assume responsabilidade, quando assume e de que forma. Isso cria uma relação de tutela, na qual o consumidor precisa da aprovação da organização para ter seus direitos reconhecidos. A SO exige justiça, equidade e mecanismos transparentes de responsabilização; já a SV opera pela aceitação de que a autoridade central define quando e como o indivíduo será reparado.

Assim, as práticas identificadas no Quadro 11 não são sustentáveis porque reforçam a centralização do poder, reduzem a autonomia do consumidor, naturalizam a autoridade da empresa e criam relações de dependência que limitam a capacidade crítica e participativa dos indivíduos.

Em vez de promover relações éticas, transparentes e colaborativas, pilares da sustentabilidade organizacional, essas práticas aproximam-se da lógica da servidão voluntária, na qual consumidores aceitam, internalizam e reproduzem relações de dominação como se fossem naturais.

O Quadro 12 apresenta a análise das questões relacionadas ao tema Bem-Estar do Cliente, no âmbito do Capital Social (CS), evidenciando como práticas corporativas voltadas à orientação, monitoramento e atendimento ao consumidor podem expressar dimensões da servidão voluntária (SV). A partir das categorias analíticas de La Boétie (2017), hábito (HAB) e hierarquia/autoridade (HRT), observa-se que a empresa assume posição central na definição do que constitui bem-estar, segurança e uso adequado dos produtos, enquanto o consumidor é frequentemente posicionado como sujeito passivo, dependente da orientação e da estrutura corporativa para compreender riscos, acessar informações, resolver demandas ou avaliar sua própria satisfação. O quadro evidencia, ainda, como mecanismos de monitoramento, programas de educação e processos de atendimento reforçam assimetrias de poder, naturalizando a autoridade empresarial e limitando a autonomia crítica do cliente. Dessa forma, a análise aponta que, mesmo sob o discurso de cuidado e proteção, práticas de gestão do bem-estar do consumidor podem sustentar formas sutis de sujeição voluntária nas relações de consumo.

Quadro 12 – Questão por questionário/área e característica da SV

Questionário/Área	Tema	Questão	Característica da SV
Capital Social (CS)	Bem-Estar do Cliente	CSbecCDC-a.	“Programa de sensibilização e educação para a sustentabilidade voltado a seus clientes/consumidores”; “Sim, e monitora a efetividade de seus resultados”; “Sim, e conta com orientação especializada no tema”; “Sim, e conta com o acompanhamento e/ou participação de organizações de consumidores” Por que é traço de servidão voluntária: O consumidor é tratado como alguém que precisa ser educado, sensibilizado, orientado, sempre pela empresa ou por agentes autorizados por ela. A empresa assume o papel de autoridade moral e intelectual. (HRT) e (HAB)

<p>Capital Social (CS)</p>	<p>Bem-Estar do Cliente</p>	<p>CSbecGBC- a.</p>	<p>“Avaliar a satisfação do cliente/consumidor, por meio de metodologias específicas...”; “Cumprir plenamente as condições ofertadas pela companhia...”; “Monitorar e prevenir situações em que o cliente/consumidor precise recorrer a procedimentos excepcionais...”; “Reduzir a judicialização de demandas de clientes...; “Avaliar o desempenho dos canais de atendimento...”; “Conscientizar e orientar seus consumidores finais com vistas ao uso sustentável...”; Por que é traço de servidão voluntária: O consumidor aparece como alguém que: precisa ser monitorado, precisa ser orientado, precisa ser protegido, precisa ser evitado de recorrer à justiça, precisa ser conscientizado. A empresa centraliza o controle da relação e define unilateralmente o que é “bem-estar”. (HRT) e (HAB)</p>
<p>Capital Humano (CH)</p>	<p>Bem-Estar do Cliente</p>	<p>CSbecRCC- b.</p>	<p>“Monitora sistematicamente o desempenho dos seus canais de atendimento...”; “Estabelece e monitora o cumprimento de prazos de resposta...”; “Estimula e favorece o uso deste canal de acesso pelo público...”; “Viabiliza o atendimento com flexibilidade e personalização...”; “Disponibiliza um canal secundário...”; “Avalia sistematicamente a satisfação dos clientes...”; “Divulga regularmente indicadores objetivos...”. Por que é traço de servidão voluntária: O consumidor depende totalmente da empresa para: ser ouvido, ser atendido, ter sua demanda resolvida, ter acesso à</p>

			informação, ter seus direitos reconhecidos. A empresa controla toda a estrutura de comunicação e resolução. (HRT) e (HAB)
Capital Humano (CH)	Bem-Estar do Cliente	CSbecRCC-c. e CSbecRCC-d.	“Indique o percentual de reclamações...”; “Indique o percentual de reclamações resolvidas...” Por que é traço de servidão voluntária: A empresa mede e controla a insatisfação, mas o consumidor não participa da definição dos critérios de resolução. A relação é unilateral: a empresa decide o que é “resolvido”. (HAB) e (HRT)
Capital Humano (CH)	Bem-Estar do Cliente	CSbecRCT-a.	“dependência da empresa quanto a produtos que... representam riscos de morte, dependência química ou psíquica...”; “o grau de dependência da companhia em relação a tais produtos pode ser entendido como indicativo de riscos...” Por que é traço de servidão voluntária: O texto assume que o consumidor: usa produtos perigosos, depende da empresa para mitigação, não tem autonomia para avaliar riscos, está submetido à lógica da empresa mesmo quando o produto é nocivo. (HAB) e (HRT)

Fonte: Dados da pesquisa (2026).

Nesse quadro, foram encontradas seis questões com vestígios de característica de SV. Sob a perspectiva de La Boétie (2017), o item CSbecCDC-a revela uma dinâmica em que a empresa assume o papel de autoridade moral e intelectual, conduzindo programas de “sensibilização” e “educação para a sustentabilidade” destinados aos consumidores, monitorando sua efetividade e contando com especialistas ou organizações autorizadas por ela. Essa estrutura posiciona o consumidor como alguém que precisa ser instruído, orientado e corrigido, enquanto a empresa centraliza o saber legítimo sobre o que é comportamento sustentável. Em termos boetianos, isso corresponde simultaneamente ao hábito (HAB), pois a repetição contínua dessas práticas naturaliza a ideia de que cabe à empresa definir o conhecimento adequado, e à hierarquia das relações com o

tirano (HRT), já que a corporação ocupa o lugar superior de quem determina valores e normas, enquanto o público adere voluntariamente ao papel de destinatário passivo. Dessa forma, o processo reforça uma forma contemporânea de servidão voluntária sustentada pela dependência cognitiva e pela aceitação tácita da autoridade corporativa.

Sob a perspectiva de La Boétie (2017), o item CSbecGBC-a revela um arranjo no qual a empresa centraliza o controle da relação com o consumidor ao estabelecer processos para “avaliar a satisfação”, “monitorar e prevenir situações excepcionais”, “reduzir a judicialização”, “cumprir plenamente as condições ofertadas”, “avaliar canais de atendimento” e “conscientizar e orientar para o uso sustentável”. Esses mecanismos constroem uma imagem do consumidor como alguém que precisa ser monitorado, protegido, orientado e até dissuadido de recorrer à justiça, enquanto a empresa define unilateralmente o que constitui bem-estar, segurança e comportamento adequado. Em termos boetianos, essa dinâmica articula hábito (HAB), pois a repetição desses procedimentos naturaliza a ideia de que cabe à empresa determinar os parâmetros da relação, e hierarquia das relações com o tirano (HRT), já que a organização ocupa a posição de autoridade que decide, interpreta e regula, enquanto o consumidor adere ao papel de destinatário passivo. Assim, o conjunto de práticas reforça uma forma contemporânea de servidão voluntária sustentada pela dependência normativa e informacional.

Sob a perspectiva de La Boétie (2017), o item CSbecRCC-b evidencia uma estrutura em que a empresa centraliza completamente os mecanismos de escuta, resposta e resolução das demandas dos consumidores, ao “monitorar sistematicamente o desempenho dos canais de atendimento”, “estabelecer prazos de resposta”, “estimular o uso do canal”, “viabilizar atendimento personalizado”, “disponibilizar canais secundários” e “avaliar a satisfação” com base em indicadores definidos por ela mesma. Essa configuração coloca o consumidor em posição de dependência estrutural, pois ele só pode ser ouvido, atendido, informado ou ter seus direitos reconhecidos por meio das instâncias controladas pela própria empresa. Em termos boetianos, isso articula hábito (HAB), ao naturalizar a ideia de que a empresa é a única mediadora legítima da relação, e hierarquia das relações com o tirano (HRT), ao concentrar o poder de decisão e de interpretação das demandas em um polo único. Assim, o serviço de atendimento funciona como um dispositivo de servidão voluntária, no qual o consumidor adere à posição subordinada porque não dispõe de alternativas fora da estrutura corporativa que monopoliza comunicação e reparação.

Sob a perspectiva de La Boétie (2017), os itens CSbecRCC-c e CSbecRCC-d evidenciam uma dinâmica em que a empresa mede, controla e interpreta unilateralmente os níveis de insatisfação e de resolução das demandas dos consumidores, ao exigir que se “indique o percentual de reclamações” e o “percentual de reclamações resolvidas em até cinco dias úteis”. Embora esses indicadores pareçam técnicos, eles revelam uma estrutura em que apenas a empresa define o que conta como reclamação, o que significa resolvê-la e quais critérios serão usados para avaliar a efetividade do atendimento. O consumidor não participa da definição desses parâmetros, apenas se insere em um sistema já estabelecido. Em termos boetianos, isso articula hábito (HAB), pois a repetição desses mecanismos naturaliza a ideia de que a empresa deve controlar a relação, e hierarquia das relações com o tirano (HRT), já que a corporação ocupa o lugar de autoridade que decide o significado de “solução” e administra a insatisfação do público. Assim, a dependência do consumidor em relação à interpretação e ao julgamento da empresa reforça uma forma contemporânea de servidão voluntária, sustentada pela centralização do poder informacional e decisório.

Sob a perspectiva de La Boétie (2017), o item CSbecRCT-a evidencia uma dinâmica em que o consumidor é posicionado como sujeito sem autonomia plena para avaliar riscos, especialmente quando a empresa depende economicamente de produtos cujo uso normal pode gerar morte, dependência química ou psíquica, ou danos à saúde. Ao perguntar pelo “percentual de redução da participação desses produtos no faturamento”, o indicador pressupõe que a própria empresa é a única capaz de gerir, mitigar ou controlar os riscos associados, enquanto o consumidor permanece subordinado às decisões corporativas. Em termos boetianos, isso expressa o hábito (HAB), pois a repetição dessa lógica naturaliza a ideia de que cabe à empresa administrar perigos inerentes aos produtos, e também a hierarquia das relações com o tirano (HRT), já que a organização ocupa o lugar de autoridade que define o que é risco aceitável e como ele deve ser reduzido. Assim, o consumidor aparece como alguém que utiliza produtos potencialmente nocivos, depende da empresa para proteção e não participa da definição dos critérios de segurança, configurando uma forma contemporânea de servidão voluntária sustentada pela dependência informacional e pela centralização das decisões sobre riscos.

As práticas descritas no Quadro 12, embora apresentadas sob o discurso de promoção do bem-estar do cliente, não se alinham aos princípios da Sustentabilidade Organizacional (SO). A SO pressupõe autonomia, participação ativa, corresponsabilidade e relações éticas entre empresa e

consumidores (McDonough & Braungart, 2002; Kaptein & Wempe, 2002; Jamali, 2006; Souza & Munck, 2017). No entanto, as questões analisadas revelam mecanismos de controle informacional, tutela moral e dependência estrutural que reforçam assimetrias de poder e reduzem a autonomia do consumidor. Esses elementos aproximam-se diretamente da lógica da servidão voluntária (SV), conforme descrita por La Boétie (2017), na qual indivíduos passam a aceitar como naturais normas e práticas impostas por uma autoridade central.

A forma como a empresa se coloca como responsável por “sensibilizar”, “educar”, “orientar” e “monitorar” o consumidor revela uma relação assimétrica em que o indivíduo é tratado como sujeito passivo, incapaz de avaliar riscos, tomar decisões informadas ou construir seu próprio entendimento sobre sustentabilidade. Esse movimento opera pelo hábito, elemento central da SV, que leva o consumidor a aceitar a autoridade da empresa como legítima e necessária (La Boétie, 2017; Bourdieu, 1989). Em vez de promover empoderamento, a organização assume o papel de educadora moral, reforçando a hierarquia entre quem detém o conhecimento (empresa) e quem deve ser instruído (consumidor). Isso contraria a SO, que exige relações horizontais, diálogo e construção conjunta de significados.

Outro aspecto crítico é a centralização do controle sobre a relação de atendimento. Quando a empresa controla todos os canais, define prazos, monitora indicadores, estabelece critérios de resolução e decide o que é “bem-estar”, cria-se uma relação de dependência em que o consumidor só é ouvido, atendido ou reparado se a organização permitir. Essa assimetria reforça a lógica da SV, pois o consumidor internaliza que sua satisfação e seus direitos dependem da estrutura corporativa, e não de mecanismos transparentes e participativos. A SO, ao contrário, exige que consumidores tenham autonomia, acesso equitativo à informação e meios independentes de reivindicação.

A medição unilateral da insatisfação, por meio de percentuais de reclamações e resoluções, reforça ainda mais essa assimetria. O consumidor não participa da definição do que é considerado “resolvido”, nem dos critérios de avaliação. A empresa monopoliza a interpretação da realidade, transformando o cliente em dado, categoria ou métrica. Berger e Luckmann (1966) explicam que a realidade social é construída pela internalização de significados; quando esses significados são impostos de forma unilateral, ocorre uma socialização coercitiva que favorece a conformidade e não a emancipação. Isso é incompatível com o mindset pró-sustentabilidade

defendido por Francisquini e Almada (2025), que depende de sentido, autonomia e participação ativa.

A situação se torna ainda mais problemática quando o texto assume que o consumidor pode depender da empresa mesmo em produtos que representam riscos de morte, dependência química ou psíquica. Essa formulação reforça a ideia de que o consumidor é vulnerável, incapaz de avaliar riscos e dependente da empresa para mitigação. A SV se fortalece quando o indivíduo aceita que sua segurança depende da autoridade que produz o próprio risco, uma contradição que La Boétie (2017) identifica como característica central da dominação voluntária. A SO, ao contrário, exige que consumidores sejam protegidos por mecanismos independentes, regulatórios e participativos, e não pela própria empresa que lucra com o produto.

Assim, as práticas identificadas no Quadro 12 não são sustentáveis porque reforçam a centralização do poder, reduzem a autonomia do consumidor, naturalizam a autoridade da empresa e criam relações de dependência que limitam a capacidade crítica e participativa dos indivíduos. Em vez de promover relações éticas, transparentes e colaborativas, pilares da sustentabilidade organizacional, essas práticas aproximam-se da lógica da servidão voluntária, na qual consumidores aceitam, internalizam e reproduzem relações de dominação como se fossem naturais.

O Quadro 13 apresenta a análise das questões relacionadas ao tema Privacidade do Cliente, no âmbito do Capital Social (CS), evidenciando como práticas corporativas de gestão de dados, consentimento e resolução de conflitos podem expressar dimensões da servidão voluntária (SV). A partir das categorias analíticas de La Boétie (2017), hábito (HAB) e hierarquia/autoridade (HRT), observa-se que a assimetria estrutural de poder entre empresas e consumidores é naturalizada, levando o cliente a aceitar como inevitáveis tanto o uso corporativo de seus dados quanto os mecanismos internos de proteção e reparação oferecidos pela própria organização. O quadro aponta que, mesmo quando há solicitação de consentimento ou canais formais de atendimento, o consumidor permanece dependente das regras, dos termos e das soluções definidas unilateralmente pela empresa. Dessa forma, a análise evidencia que práticas de privacidade, embora apresentadas como instrumentos de proteção, podem reforçar relações de submissão e confiança compulsória, configurando formas sutis de sujeição voluntária no contexto das relações de consumo.

Quadro 13 – Questão por questionário/área e característica da SV

Questionário/Área	Tema	Questão	Característica da SV
Capital Social (CS)	Privacidade do Cliente	CSpCUDC-a.	“(…) o desenvolvimento da tecnologia da informação e o aumento no volume de transações concentradas nas grandes companhias criam uma elevada assimetria no poder entre estas e os vários públicos...”. Os clientes aceitam essa assimetria de poder como inevitável, confiando que a empresa vai gerir seus dados de forma ética. Isso é servidão voluntária porque a autonomia do cliente é limitada e ele se submete às regras corporativas. (HAB) e (HRT)
Capital Social (CS)	Privacidade do Cliente	CSpCUDC-b.	“Solicitação prévia aos clientes/consumidores de forma simples e explícita quanto ao uso de seus dados...”. O cliente “autoriza” o uso dos dados, mas muitas vezes sem poder real de negociação. Ele aceita que sua privacidade dependa da forma como a empresa define os termos, configurando uma servidão voluntária. (HRT) e (HAB)
Capital Humano (CH)	Privacidade do Cliente	CSpCUDC-c.	Letra C. O cliente aceita que sua defesa contra violações de privacidade só pode ocorrer dentro dos canais corporativos. Isso cria uma relação de submissão: em vez de autonomia plena, o indivíduo depende da empresa para resolver problemas que ela mesma causou. (HRT) e (HAB)
Capital Humano (CH)	Privacidade do Cliente	CSpCFL-b.	Letra B. A sociedade aceita que violações de privacidade sejam resolvidas por “acordos amigáveis” sem responsabilização formal. Isso é servidão voluntária porque os clientes se submetem à lógica corporativa de negociação, em vez de exigir justiça plena. (HRT)

Fonte: Dados da pesquisa (2026).

Nesse quadro, apresenta-se quatro vestígios de características de SV. Sob a perspectiva de La Boétie (2017), o item CSpcUDC-a evidencia como a assimetria de poder produzida pelo domínio tecnológico das grandes companhias se converte em um hábito socialmente naturalizado, no qual clientes e demais públicos aceitam que a empresa concentre e administre seus dados pessoais. Ao afirmar que a alta direção aprova políticas de proteção de dados e que a autorregulação é necessária diante da ineficácia da legislação, o texto pressupõe que a companhia é a única instância capaz de definir e garantir o uso ético das informações, enquanto os indivíduos permanecem dependentes dessa autoridade. Em termos boetianos, essa dinâmica expressa uma forma de servidão voluntária, pois os clientes, diante da complexidade tecnológica e da concentração de informações, acabam por aceitar a assimetria como inevitável e confiar que a empresa agirá corretamente, mesmo quando sua autonomia é limitada e suas escolhas são moldadas pelas regras corporativas. Assim, a relação se sustenta tanto pelo hábito (HAB) quanto pela hierarquia (HRT), reforçando a posição da empresa como guardião e gestora dos dados pessoais.

Sob a perspectiva de La Boétie (2017), o item CSpcUDC-b evidencia uma dinâmica em que a empresa concentra o poder de definir as condições sob as quais os dados pessoais podem ser utilizados, mesmo quando afirma solicitar “autorização prévia, simples e explícita” dos consumidores. Embora essa autorização pareça garantir autonomia, ela ocorre dentro de um quadro em que o cliente não possui real capacidade de negociação, pois os termos são previamente definidos pela companhia e a participação do consumidor limita-se a aceitá-los para acessar produtos ou serviços. Em termos boetianos, isso articula hábito (HAB), ao naturalizar a ideia de que ceder dados é parte inevitável da relação de consumo, e hierarquia das relações com o tirano (HRT), ao posicionar a empresa como autoridade que determina o significado de consentimento e controla o uso das informações. Assim, configura-se uma forma contemporânea de servidão voluntária, na qual o consumidor aceita a assimetria de poder e submete sua privacidade às regras corporativas.

Sob a perspectiva de La Boétie (2017), o item CSpcUDC-c, letra C, evidencia uma estrutura em que a empresa centraliza completamente os mecanismos de defesa do consumidor, oferecendo canais próprios para registrar queixas sobre uso indevido de dados, violação de privacidade, sigilo ou perda de informações. Embora esses canais pareçam garantir proteção, eles funcionam dentro de um arranjo em que o indivíduo só pode reagir às violações passando pela própria estrutura corporativa, isto é, pela mesma entidade que detém e manipula seus dados. Em

termos boetianos, isso articula hábito (HAB), ao naturalizar a ideia de que a empresa é a única mediadora legítima da reparação, e hierarquia das relações com o tirano (HRT), ao posicionar a organização como autoridade que controla tanto o dano quanto o processo de resolução. Assim, o consumidor aceita que sua autonomia seja limitada e que sua defesa dependa das regras e dos canais definidos pela empresa, configurando uma forma contemporânea de servidão voluntária sustentada pela dependência institucional e pela assimetria de poder.

Sob a perspectiva de La Boétie (2017), o item CSpCFL-b evidencia uma dinâmica de hierarquia (HRT) na qual a empresa mantém o controle sobre o processo de responsabilização mesmo diante de violações de privacidade. Quando casos são resolvidos por “composição amigável” sem estabelecimento formal de culpa, cria-se um arranjo em que a reparação depende da lógica corporativa de negociação, não de um reconhecimento pleno de responsabilidade. Em termos boetianos, isso reforça a servidão voluntária, pois os consumidores aceitam que conflitos envolvendo seus próprios dados, um bem altamente sensível, sejam solucionados dentro dos limites definidos pela empresa, e não por mecanismos autônomos ou plenamente judiciais. A assimetria de poder é naturalizada: a empresa decide como reparar, quando reparar e sob quais condições, enquanto o cliente se submete a essa estrutura, abrindo mão de uma autonomia efetiva em troca de uma solução que a própria organização controla.

As práticas descritas no Quadro 13, embora apresentadas sob o discurso de proteção da privacidade do cliente, não se alinham aos princípios da Sustentabilidade Organizacional (SO). A SO pressupõe autonomia, transparência, justiça informacional e relações éticas que ampliem a capacidade de escolha dos indivíduos (McDonough & Braungart, 2002; Kaptein & Wempe, 2002; Jamali, 2006; Souza & Munck, 2017). No entanto, as questões analisadas revelam mecanismos de assimetria de poder, dependência estrutural e controle corporativo sobre dados pessoais que reduzem a autonomia do consumidor e reforçam estruturas de dominação. Esses elementos aproximam-se diretamente da lógica da servidão voluntária (SV), conforme descrita por La Boétie (2017), na qual indivíduos passam a aceitar como inevitáveis práticas que limitam sua liberdade.

O próprio texto do questionário reconhece que o avanço tecnológico e a concentração de dados nas grandes empresas criam uma assimetria de poder significativa entre organizações e consumidores. Quando o cliente aceita essa assimetria como inevitável e confia que a empresa administrará seus dados de forma ética, ocorre um processo de servidão voluntária: o indivíduo se submete às regras corporativas porque acredita não ter alternativa. Esse movimento opera pelo

hábito, elemento central da SV, que leva o consumidor a naturalizar a autoridade da empresa sobre sua privacidade (La Boétie, 2017; Bourdieu, 1989). A SO, ao contrário, exige mecanismos que reduzam assimetrias e ampliem o controle do indivíduo sobre seus próprios dados.

A solicitação de consentimento “simples e explícita” para uso de dados, embora pareça uma prática ética, frequentemente ocorre em contextos nos quais o consumidor não possui poder real de negociação. Ele autoriza porque precisa acessar o serviço, não porque concorda plenamente com os termos. Isso configura uma forma de servidão voluntária, pois o indivíduo aceita que sua privacidade dependa das condições impostas pela empresa. A SO exige consentimento informado, livre e baseado em alternativas reais; já a SV se fortalece quando o indivíduo aceita condições impostas por falta de opções.

Outro ponto crítico é a dependência do cliente dos próprios canais corporativos para resolver violações de privacidade. Quando a única forma de defesa do consumidor é recorrer à empresa que causou o problema, cria-se uma relação de submissão estrutural. O indivíduo não possui autonomia plena para buscar reparação, dependendo da estrutura corporativa para resolver conflitos. Isso reforça a assimetria de poder e limita a capacidade crítica do consumidor, aproximando-se da lógica da SV, na qual o dominado aceita que o dominador também seja o árbitro da justiça.

A situação se agrava quando violações de privacidade são resolvidas por “acordos amigáveis”, sem responsabilização formal. Essa prática normaliza a ideia de que conflitos envolvendo dados pessoais podem ser tratados como negociações privadas, e não como violações de direitos fundamentais. A sociedade, ao aceitar esse modelo, reforça a servidão voluntária, pois se submete à lógica corporativa de resolução de conflitos em vez de exigir justiça plena, transparência e responsabilização institucional. A SO exige mecanismos independentes de controle, fiscalização e reparação, e não acordos que preservam a assimetria de poder.

Assim, as práticas identificadas no Quadro 13 não são sustentáveis porque reforçam a centralização do poder informacional, reduzem a autonomia do consumidor, naturalizam a autoridade da empresa sobre dados pessoais e criam relações de dependência que limitam a capacidade crítica e participativa dos indivíduos. Em vez de promover relações éticas, transparentes e emancipatórias, pilares da sustentabilidade organizacional, essas práticas aproximam-se da lógica da servidão voluntária, na qual consumidores aceitam, internalizam e reproduzem relações de dominação como se fossem naturais.

O Quadro 14 apresenta a análise das questões relacionadas ao tema Segurança de Dados, no âmbito do Capital Social (CS), evidenciando como práticas corporativas de proteção, gestão e reparação de incidentes de segurança podem expressar dimensões da servidão voluntária (SV). A partir das categorias analíticas de La Boétie (2017), hábito (HAB) e hierarquia/autoridade (HRT), observa-se que tanto clientes quanto funcionários tendem a aceitar a centralidade da empresa na definição dos mecanismos de segurança, confiando que a corporação atuará de forma ética e eficaz, mesmo diante de assimetrias significativas de poder e informação. O quadro aponta como essa confiança, frequentemente apresentada como voluntária, resulta em dependência estrutural: o indivíduo não controla seus próprios dados, depende dos sistemas corporativos para proteção e reparação, e aceita soluções internas — como seguros, certificações ou acordos amigáveis — como únicas alternativas possíveis. Dessa forma, a análise evidencia que práticas de segurança de dados, embora justificadas pelo discurso da proteção e da conformidade, podem reforçar formas sutis de sujeição voluntária nas relações entre empresa, consumidores e comunidade.

Quadro 14 – Questão por questionário/área e característica da SV

Questionário/Área	Tema	Questão	Característica da SV
Capital Social (CS)	Segurança de Dados	Texto introdutório	Os clientes aceitam que sua segurança depende totalmente da empresa. Essa dependência cria uma submissão voluntária: o indivíduo não controla seus dados, apenas confia na corporação. (HAB) e (HRT)
Capital Social (CS)	Segurança de Dados	CSsdGSD-b.	O funcionário aceita participar de treinamentos impostos pela empresa, mesmo que isso limite sua autonomia sobre como lidar com dados. A “voluntariedade” é condicionada pela hierarquia corporativa. (HAB) e (HRT)
Capital Humano (CH)	Segurança de Dados	CSsdGSD-d.	Letra A. O cliente aceita que sua proteção só existe dentro dos mecanismos corporativos (certificações, canais definidos pela empresa). Ele não tem poder de escolha, apenas se submete ao que é oferecido. (HAB) e (HRT)
Capital Humano (CH)	Segurança de Dados	CSsdGSD-e.	Letra A. “Sim” (a companhia dispõe de seguro

			que contemple a cobertura de perda, vazamento e/ou fraudes). A comunidade aceita que sua proteção contra danos só existe porque a empresa contratou um seguro. Isso gera uma submissão indireta: o bem-estar depende da lógica financeira corporativa. (HAB) e (HRT)
Capital Humano (CH)	Segurança de Dados	CSsdCFL-b.	Letra B. Os clientes aceitam que violações de segurança sejam resolvidas por acordos amigáveis, sem responsabilização formal. Essa aceitação reforça a servidão voluntária: a sociedade se submete à lógica corporativa de negociação em vez de exigir justiça plena. (HAB) e (HRT)

Fonte: Dados da pesquisa (2026).

Nesse quadro, foram encontradas três questões e mais o texto introdutório com vestígios de SV. Sob a perspectiva de La Boétie (2017), a afirmação de que ataques cibernéticos representam riscos estratégicos para empresas e podem comprometer a segurança, a saúde e até a vida das pessoas revela uma dinâmica em que o consumidor aceita como inevitável depender totalmente da capacidade corporativa de proteger seus dados e sistemas. Essa assimetria, produzida pela concentração tecnológica e pela opacidade dos processos de segurança digital, constitui, em termos boetianos, tanto um hábito (HAB), pois se naturaliza a ideia de que apenas a empresa pode gerir riscos cibernéticos, quanto uma hierarquia (HRT), já que a organização ocupa o lugar de autoridade absoluta sobre a infraestrutura informacional. O indivíduo, sem meios próprios para controlar ou auditar a proteção de seus dados, submete-se voluntariamente às regras, protocolos e garantias oferecidas pela corporação, confiando que ela agirá de forma adequada. Essa dependência estrutural configura uma forma contemporânea de servidão voluntária, na qual a autonomia do cliente é limitada pela própria arquitetura tecnológica que o obriga a confiar na empresa para garantir sua segurança.

Sob a perspectiva de La Boétie (2017), o item CSsdGSD-b evidencia uma dinâmica em que a empresa define unilateralmente as práticas consideradas adequadas para o manejo de dados e impõe treinamentos obrigatórios, seja apenas para funcionários que lidam diretamente com

informações sensíveis, seja para todo o corpo funcional. Embora apresentados como medidas de segurança, esses treinamentos funcionam dentro de uma estrutura em que o trabalhador não escolhe participar nem tem autonomia para determinar como deve lidar com dados; ele simplesmente adere às normas corporativas. Em termos boetianos, isso articula o hábito (HAB), pois a repetição desses procedimentos naturaliza a ideia de que a empresa deve orientar e disciplinar o comportamento dos funcionários, e a hierarquia (HRT), já que a corporação ocupa o lugar de autoridade que define o conhecimento legítimo e controla a conduta interna. Assim, a “voluntariedade” do funcionário é apenas aparente: sua participação decorre da posição subordinada que ocupa na estrutura organizacional, configurando uma forma contemporânea de servidão voluntária sustentada pela assimetria de poder e pela internalização das regras corporativas.

Sob a perspectiva de La Boétie (2017), o item CSsdGSD-d, letra A, revela uma dinâmica em que a empresa concentra o poder de definir e certificar os mecanismos de segurança que protegem os dados dos consumidores. Ao afirmar que “possui certificação de segurança de dados”, a companhia estabelece que a proteção do cliente depende exclusivamente de estruturas técnicas e normativas criadas, controladas e validadas por ela mesma. Em termos boetianos, isso articula hábito (HAB), pois se naturaliza a ideia de que apenas a empresa pode garantir segurança digital, e hierarquia (HRT), já que o consumidor não tem meios autônomos para avaliar ou escolher alternativas: ele apenas aceita os mecanismos corporativos como condição para utilizar produtos e serviços. Essa assimetria configura uma forma contemporânea de servidão voluntária, na qual o indivíduo se submete às regras e certificações definidas pela organização, confiando que sua proteção existe apenas dentro dos limites estabelecidos pela própria corporação.

Sob a perspectiva de La Boétie (2017), o item CSsdGSD-e evidencia uma estrutura em que a empresa centraliza a gestão dos riscos associados à perda, vazamento ou fraude de dados, ao contratar um seguro que cobre esses danos. Embora essa medida pareça oferecer proteção ao público, ela reforça uma dinâmica em que o bem-estar dos clientes depende inteiramente das decisões financeiras e operacionais da corporação. Em termos boetianos, isso articula o hábito (HAB), pois se naturaliza a ideia de que a segurança dos dados é responsabilidade exclusiva da empresa, e a hierarquia (HRT), já que o indivíduo não possui meios autônomos para garantir sua própria proteção informacional. Assim, o cliente aceita que sua defesa contra danos só existe dentro dos mecanismos corporativos, como seguros e protocolos internos, o que configura uma forma

contemporânea de servidão voluntária, sustentada pela dependência estrutural e pela assimetria de poder entre empresa e consumidor.

Sob a perspectiva de La Boétie (2017), o item CSsdCFL-b revela uma dinâmica em que a empresa mantém o controle sobre o processo de responsabilização, mesmo diante de violações relacionadas ao uso e à proteção de dados. Quando casos são resolvidos por “composição amigável” sem qualquer estabelecimento formal de culpa, cria-se uma estrutura em que a reparação ocorre segundo a lógica corporativa de negociação, e não por meio de um reconhecimento institucional pleno da violação. Em termos boetianos, isso articula hábito (HAB), pois a sociedade passa a considerar natural que conflitos envolvendo privacidade sejam solucionados dessa forma, e hierarquia (HRT), já que a empresa ocupa a posição de autoridade que define como, quando e sob quais condições o problema será encerrado. A aceitação social desses acordos reforça uma forma contemporânea de servidão voluntária, na qual os clientes se submetem às soluções oferecidas pela corporação em vez de exigir mecanismos independentes e responsabilização formal, internalizando a assimetria de poder como parte normal da relação.

As práticas descritas no Quadro 14, embora apresentadas sob o discurso de segurança de dados, não se alinham aos princípios da Sustentabilidade Organizacional (SO). A SO pressupõe autonomia, transparência, justiça informacional e relações éticas que ampliem a capacidade de escolha dos indivíduos (McDonough & Braungart, 2002; Kaptein & Wempe, 2002; Jamali, 2006; Souza & Munck, 2017). No entanto, as questões analisadas revelam mecanismos de dependência estrutural, centralização da autoridade e controle corporativo sobre dados pessoais que reduzem a autonomia tanto de clientes quanto de funcionários. Esses elementos aproximam-se diretamente da lógica da servidão voluntária (SV), conforme descrita por La Boétie (2017), na qual indivíduos passam a aceitar como inevitáveis práticas que limitam sua liberdade.

O texto introdutório já evidencia um ponto central: os clientes aceitam que sua segurança depende totalmente da empresa. Essa aceitação naturaliza a assimetria de poder e reforça o hábito, elemento fundamental da SV, que leva o indivíduo a confiar na corporação mesmo sem ter controle real sobre seus dados (La Boétie, 2017; Bourdieu, 1989). A SO, ao contrário, exige mecanismos que reduzam assimetrias e ampliem o controle do indivíduo sobre sua privacidade. Quando o cliente se submete às regras corporativas por falta de alternativas, sua autonomia é limitada, e a relação se torna marcada pela dependência.

A participação dos funcionários em treinamentos obrigatórios também revela traços de servidão voluntária. Embora apresentados como práticas de segurança, esses treinamentos são impostos pela hierarquia corporativa, e a “voluntariedade” é apenas aparente. O trabalhador aceita participar porque está inserido em uma estrutura que define unilateralmente o que é comportamento adequado. Isso reforça a hierarquia e reduz a autonomia individual, aproximando-se da lógica da SV, na qual o indivíduo internaliza normas e práticas sem questionamento crítico.

Outro ponto crítico é a dependência do cliente dos próprios mecanismos corporativos para garantir sua proteção. Quando a segurança do consumidor só existe dentro das certificações, canais e sistemas definidos pela empresa, cria-se uma relação de submissão estrutural. O indivíduo não tem poder de escolha sobre como seus dados são protegidos, ele apenas se submete ao que é oferecido. Isso contraria a SO, que exige transparência, corresponsabilidade e mecanismos independentes de proteção.

A situação se agrava quando a proteção contra danos depende da contratação de seguros corporativos. Nesse caso, o bem-estar do cliente está condicionado à lógica financeira da empresa, e não a um compromisso ético com a privacidade. A comunidade aceita essa estrutura como natural, reforçando a servidão voluntária: a proteção existe não porque é um direito, mas porque a empresa decidiu financiar um seguro. A SO, ao contrário, exige que a proteção de dados seja um princípio inegociável, e não um produto derivado de decisões corporativas.

Por fim, a resolução de violações de segurança por meio de “acordos amigáveis” evidencia a naturalização da lógica corporativa de negociação. Quando clientes aceitam que violações de privacidade sejam resolvidas sem responsabilização formal, reforçam a assimetria de poder e se submetem à lógica da empresa. A SV opera justamente nesse ponto: quando a sociedade aceita soluções que preservam a autoridade corporativa em vez de exigir justiça plena. A SO exige mecanismos independentes de responsabilização, transparência e reparação, e não acordos que mantêm o desequilíbrio de poder.

Assim, as práticas identificadas no Quadro 14 não são sustentáveis porque reforçam a centralização do poder informacional, reduzem a autonomia de clientes e funcionários, naturalizam a autoridade da empresa sobre dados pessoais e criam relações de dependência que limitam a capacidade crítica e participativa dos indivíduos. Em vez de promover relações éticas, transparentes e emancipatórias, pilares da sustentabilidade organizacional, essas práticas aproximam-se da lógica

da servidão voluntária, na qual indivíduos aceitam, internalizam e reproduzem relações de dominação como se fossem naturais.

O Quadro 15 apresenta a análise das questões relacionadas aos Fundamentos de Gestão da Sustentabilidade Empresarial, no âmbito da Governança Corporativa (GC), evidenciando como a adoção de padrões, certificações e estruturas hierárquicas de governança pode expressar dimensões da servidão voluntária (SV). A partir das categorias analíticas de La Boétie (2017), hábito (HAB), hierarquia/autoridade (HRT) e sociedade dos espetáculos (SOE), observa-se que a empresa internaliza normas externas (como GRI, IFRS, ISO 26000 e ODS) como critérios naturais de legitimidade, submetendo-se voluntariamente a sistemas de avaliação e reconhecimento que reforçam a dependência de instâncias superiores. O quadro evidencia, ainda, como a centralização da sustentabilidade em níveis hierárquicos elevados, a incorporação de metas e indicadores e a autoavaliação contínua segundo parâmetros externos criam mecanismos de vigilância, conformidade e busca por prestígio. Dessa forma, a análise aponta que práticas de governança, embora justificadas pelo discurso da responsabilidade e da transparência, podem sustentar formas sutis de sujeição voluntária, nas quais a empresa passa a desejar e reproduzir os próprios dispositivos que a subordinam.

Quadro 15 – Questão por questionário/área e característica da SV

Questionário/Área	Tema	Questão	Característica da SV
Governança Corporativa (GC)	Fundamentos de Gestão da Sustentabilidade Empresarial	Texto introdutório	O questionário exige alinhamento com: GRI; IFRS S1/S2; ISO 26000; ODS da ONU. Isso é um mecanismo clássico de servidão voluntária: a empresa passa a internalizar padrões externos como se fossem naturais; a conformidade vira critério de valor; a empresa se submete voluntariamente para ser aceita no “clube” da boa governança. (HRT) e (HAB)
Governança Corporativa (GC)	Fundamentos de Gestão da Sustentabilidade Empresarial	GCfsgsCPG-a.	O questionário exige que a sustentabilidade esteja subordinada a uma instância hierárquica superior (diretoria, C-level, conselho). Isso reforça a ideia de que a legitimidade vem “de cima”; naturaliza a dependência de uma autoridade central para

			validar práticas; incentiva que a empresa deseje essa estrutura para ser reconhecida. É a lógica da servidão voluntária: as pessoas (ou empresas) passam a querer aquilo que as subordina. (HAB) e (HRT)
Governança Corporativa (GC)	Fundamentos de Gestão da Sustentabilidade Empresarial	GCfgsCPG-d.	O questionário pede que a empresa incorpore impactos socioambientais, ODS, cadeia de valor, metas de longo prazo etc. Isso cria: uma forma de autovigilância permanente; a ideia de que a empresa deve moldar sua estratégia para atender expectativas externas; um mecanismo de “adesão por prestígio”. (SOE)
Governança Corporativa (GC)	Fundamentos de Gestão da Sustentabilidade Empresarial	GCfgsODS-a.; GCfgsODS-b.; GCfgsODS-c. e GCfgsODS-d.	O questionário não pergunta apenas se a empresa conhece os ODS, mas se: os prioriza, os integra, os dimensiona, os comunica, os monitora. Isso cria um sistema em que: a empresa se autoavalia segundo parâmetros externos; a empresa internaliza a lógica de que deve justificar-se continuamente; a empresa passa a desejar ser vista como “boa” segundo esses critérios. As pessoas passam a amar os símbolos da sua própria submissão. (SOE)
Governança Corporativa (GC)	Fundamentos de Gestão da Sustentabilidade Empresarial	GCfgsPRI-a. e GCfgsPRI-b.	o questionário exige que: cargos, metas e bônus incluam indicadores de sustentabilidade. Isso é um mecanismo de servidão voluntária porque: transforma a obediência em parte da identidade profissional; faz com que os próprios colaboradores policiem a si mesmos; cria incentivos para que a norma seja defendida pelos subordinados. (HAB) e (HRT)

Fonte: Dados da pesquisa (2026).

Nesse questionário, foram encontrados nove pontos de característica de vestígios de SV, contando com o número de questões e o texto introdutório. A lógica descrita pelo ISE B3 no texto introdutório, na qual empresas devem alinhar-se a padrões como GRI, IFRS S1/S2, ISO 26000 e aos ODS da ONU, pode ser interpretada, à luz de de La Boétie (2017), como um mecanismo de submissão normativa voluntária. Esses referenciais, embora apresentados como consensos técnicos e universais, funcionam como dispositivos de padronização comportamental que as empresas internalizam até que se tornem parte do seu próprio “hábito” (HAB), no sentido boetiano: práticas repetidas que passam a parecer naturais, inevitáveis e desejáveis. Ao mesmo tempo, esses padrões estabelecem uma hierarquia (HRT) simbólica, na qual organismos internacionais e estruturas regulatórias ocupam o lugar de autoridade que define o que conta como “boa governança”, “sustentabilidade” ou “transparência”, enquanto as empresas buscam conformidade para serem reconhecidas como legítimas. Assim, a adesão a essas normas não é imposta por coerção direta, mas por um processo de aceitação voluntária motivado pelo desejo de pertencimento ao “clube” da boa reputação institucional. Esse movimento corresponde exatamente ao que La Boétie (2017) descreve como tirania suave: um poder que se exerce não pela força, mas pela internalização de expectativas externas, levando os agentes a se submeterem espontaneamente a regras que não percebem como tirânicas, mas como naturais e necessárias.

No enquadramento de La Boétie (2017), o item GCfsgCPG-a evidencia como a estrutura de sustentabilidade é concebida para subordinar-se a uma instância hierárquica superior, diretoria, C-level ou conselho, reforçando a lógica de que a legitimidade das práticas corporativas deve sempre “vir de cima”. Em termos boetianos, isso expressa o hábito (HAB), pois a repetição desse modelo naturaliza a ideia de que decisões estratégicas só são válidas quando validadas por uma autoridade central, e também a hierarquia (HRT), já que a empresa organiza sua governança de modo a concentrar o poder decisório em níveis superiores. Essa configuração produz um mecanismo típico de servidão voluntária: a organização não apenas aceita essa estrutura vertical, mas passa a desejá-la como condição para reconhecimento institucional e reputacional, internalizando a própria lógica que a subordina. Assim, a governança da sustentabilidade torna-se um exemplo de como normas e expectativas externas são incorporadas de forma espontânea, transformando a submissão hierárquica em critério de valor e pertencimento.

No enquadramento de La Boétie (2017), o item GCfsgCPG-d mostra como o planejamento estratégico exigido pelo ISE B3, incorporando impactos socioambientais, ODS,

cadeia de valor, metas de longo prazo e múltiplas expectativas externas, funciona como um mecanismo de auto-vigilância institucional. A empresa passa a monitorar a si mesma segundo critérios que não criou, mas que internaliza como naturais, reproduzindo o que La Boétie descreve como o hábito: a repetição de normas externas até que deixem de ser percebidas como imposição e se tornem parte da identidade organizacional. Ao mesmo tempo, esses referenciais estabelecem uma hierarquia simbólica, na qual organismos internacionais e padrões de governança ocupam o lugar de autoridade que define o que é estratégia legítima, enquanto a empresa busca conformidade para obter reconhecimento, reputação e pertencimento ao “espetáculo” da boa governança (SOE). Essa dinâmica produz uma forma de servidão voluntária, pois a organização não apenas aceita essas exigências, mas passa a desejá-las como condição de prestígio, submetendo sua autonomia estratégica à validação de instâncias superiores e transformando a adesão normativa em critério de valor.

Sob a perspectiva de La Boétie (2017), o conjunto de exigências dos itens GCfgsODS-a, b, c e d, que demandam da empresa não apenas conhecer os ODS, mas priorizá-los, integrá-los, monitorá-los e comunicá-los, configura um mecanismo de submissão normativa voluntária. Ao adotar parâmetros externos como referência contínua de avaliação, a empresa passa a exercer uma forma de autovigilância institucional, ajustando suas práticas para corresponder às expectativas de organismos internacionais. Em termos boetianos, isso expressa o hábito, pois a repetição desses critérios transforma padrões externos em elementos percebidos como naturais e indispensáveis, e também a hierarquia, já que a legitimidade das ações corporativas passa a depender da validação de instâncias superiores. Esse processo produz o que La Boétie (2017) descreve como o poder dos espetáculos (SOE): a empresa busca reconhecimento público ao apontar alinhamento com símbolos de “boa conduta”, internalizando a lógica que a subordina. Assim, a organização não apenas aceita essas normas, mas passa a desejá-las como fonte de prestígio, configurando uma forma contemporânea de servidão voluntária, na qual os agentes valorizam e reproduzem os próprios instrumentos que limitam sua autonomia.

Sob a perspectiva de La Boétie (2017), os itens GCfgsPRI-a e GCfgsPRI-b revelam um mecanismo sofisticado de internalização normativa, no qual indicadores de sustentabilidade passam a compor metas, avaliações de desempenho e sistemas de remuneração variável. Quando práticas socioambientais tornam-se critérios formais para bônus, promoções e reconhecimento, a empresa transforma a obediência às normas externas em parte da identidade profissional dos

trabalhadores. Em termos boetianos, isso expressa o hábito (HAB), pois a repetição desses critérios faz com que colaboradores incorporem espontaneamente padrões que não criaram, e a hierarquia (HRT), já que a autoridade corporativa define quais comportamentos são valorizados e como devem ser monitorados. Esse arranjo produz uma forma de servidão voluntária, na qual os próprios funcionários passam a defender, reproduzir e vigiar as normas que os subordinam, acreditando que seu sucesso depende da adesão a esses parâmetros. Trata-se do momento descrito por La Boétie em que os servos passam a sustentar o sistema que os domina, não por coerção direta, mas porque aprenderam a desejar o reconhecimento que ele oferece.

As práticas descritas no Quadro 15, embora apresentadas sob o discurso de governança corporativa e gestão da sustentabilidade empresarial, não se alinham aos princípios da Sustentabilidade Organizacional (SO). A SO pressupõe autonomia estratégica, construção coletiva de sentido, participação crítica e liberdade para que a organização desenvolva práticas sustentáveis de acordo com sua realidade e identidade (McDonough & Braungart, 2002; Kaptein & Wempe, 2002; Jamali, 2006; Souza & Munck, 2017). No entanto, as exigências presentes no questionário revelam mecanismos de padronização normativa, hierarquização decisória e auto-vigilância institucional que reforçam estruturas de dependência e conformidade. Esses elementos aproximam-se diretamente da lógica da servidão voluntária (SV), conforme descrita por La Boétie (2017), na qual indivíduos e instituições passam a desejar e reproduzir voluntariamente estruturas que os subordinam.

A exigência de alinhamento a padrões internacionais, como GRI, IFRS S1/S2, ISO 26000 e ODS da ONU, cria um ambiente em que a empresa internaliza normas externas como se fossem naturais e obrigatórias. Esse processo opera pelo hábito, elemento central da SV, que leva a organização a aceitar que sua legitimidade depende da conformidade com critérios definidos por instâncias externas. A SO, ao contrário, exige que a sustentabilidade seja construída a partir da realidade da organização, e não como mera adesão a modelos prescritos. Quando a empresa se submete voluntariamente para ser aceita no “clube” da boa governança, reforça-se a lógica da servidão: a autoridade é naturalizada e a autonomia estratégica é reduzida.

A subordinação da sustentabilidade a instâncias hierárquicas superiores, como diretoria, C-level ou conselho, reforça ainda mais essa assimetria. O questionário pressupõe que a legitimidade das práticas só existe quando validadas “de cima”, naturalizando a dependência de uma autoridade central. Esse movimento é típico da SV, pois, como aponta La Boétie (2017), as

peças passam a desejar aquilo que as subordina, acreditando que a autoridade superior é necessária para garantir ordem e reconhecimento. A SO, por sua vez, exige descentralização, participação e integração transversal, e não a concentração de poder em níveis hierárquicos elevados.

Outro ponto crítico é a incorporação obrigatória de impactos socioambientais, ODS, cadeia de valor e metas de longo prazo. Embora esses elementos sejam importantes, o modo como são exigidos cria uma estrutura de autovigilância permanente, na qual a empresa molda sua estratégia para atender expectativas externas e não para responder às necessidades reais de seus stakeholders. Isso reforça o olhar externo (SOE), um dos mecanismos da SV, no qual a organização passa a se justificar continuamente e a buscar prestígio por meio da conformidade. A SO exige autenticidade e coerência, enquanto a SV opera pela busca de reconhecimento externo.

A exigência de priorização, integração, monitoramento e comunicação dos ODS aprofunda ainda mais essa lógica. A empresa não apenas deve conhecer os ODS, mas internalizá-los como critério de valor, justificando suas ações segundo parâmetros externos. Esse processo cria um sistema no qual a organização passa a amar os símbolos de sua própria submissão, como descreve La Boétie (2017). A SO, ao contrário, pressupõe que a sustentabilidade seja construída a partir de valores internos, e não como resposta a pressões normativas.

Por fim, a inclusão de indicadores de sustentabilidade em cargos, metas e bônus transforma a obediência em parte da identidade profissional. Os colaboradores passam a policiar a si mesmos e a defender as normas, não por convicção, mas porque sua remuneração e reconhecimento dependem disso. Esse mecanismo reforça o hábito e a hierarquia, pilares da SV, e reduz a autonomia individual. A SO exige engajamento genuíno, aprendizado e participação crítica, e não conformidade incentivada por mecanismos de recompensa.

Assim, as práticas identificadas no Quadro 15 não são sustentáveis porque reforçam a centralização do poder, reduzem a autonomia organizacional, naturalizam a autoridade de padrões externos e criam relações de dependência que limitam a capacidade crítica e a autenticidade das práticas de sustentabilidade. Em vez de promover relações éticas, participativas e emancipatórias, pilares da sustentabilidade organizacional, essas práticas aproximam-se da lógica da servidão voluntária, na qual organizações e indivíduos aceitam, internalizam e reproduzem estruturas de dominação como se fossem naturais.

O Quadro 16 apresenta a análise das questões relacionadas ao tema Gestão de Riscos, no âmbito da Governança Corporativa (GC), evidenciando como práticas de monitoramento, controle e conformidade podem expressar dimensões da servidão voluntária (SV). A partir das categorias analíticas de La Boétie (2017), hábito (HAB), hierarquia/autoridade (HRT) e sujeição ao olhar externo (SOE), observa-se que o questionário reforça a centralização das decisões em instâncias superiores, como o Conselho de Administração, e estabelece padrões rígidos de conformidade como condição para reconhecimento institucional, como a entrada no ISE. O quadro aponta que a empresa internaliza metodologias, auditorias, testes e quantificações de risco como práticas naturais e desejáveis, submetendo-se voluntariamente a sistemas externos de validação e vigilância contínua. Dessa forma, a análise evidencia que a gestão de riscos, embora apresentada como instrumento técnico e racional, pode sustentar mecanismos sutis de sujeição voluntária, nos quais a organização passa a desejar e reproduzir estruturas que reforçam sua própria subordinação a normas e expectativas externas.

Quadro 16 – Questão por questionário/área e característica da SV

Questionário/Área	Tema	Questão	Característica da SV
Governança Corporativa (GC)	Gestão de Riscos	GCgrPRC-a.; GCfgsGRC-c e GCfgsGRS-b.	Vários itens exigem que políticas, decisões e monitoramentos sejam aprovados pelo Conselho de Administração ou por instâncias superiores. O questionário deixa claro que certas respostas impedem a entrada no ISE (ex.: GCfgsPRC-a, alternativa “c”). (HAB) e (SOE)
Governança Corporativa (GC)	Gestão de Riscos	GCgrGRC-a.; GCfgsGEC-a e GCfgsGRS-a	O questionário exige: monitoramento contínuo, testes periódicos, auditorias, relatórios internos e externos, quantificação de riscos, acompanhamento sistemático pelo Conselho. Exemplos: GCfgsGRC-b: monitoramento, auditorias, relatórios, quantificação. GCfgsGEC-a: testes periódicos de contingência. GCfgsGRS-a: identificação sistemática de riscos sistêmicos. (HRT) e (HAB)

<p style="text-align: center;">Governança Corporativa (GC)</p>	<p style="text-align: center;">Gestão de Riscos</p>	<p style="text-align: center;">GCfgsPRC- b; GCfgsGRC- b e GCfgsGRS- b.</p>	<p>Questionário exige: metodologias reconhecidas, análises de cenários, due diligence, quantificação técnica dos riscos, competências específicas. Exemplos: GCfgsPRC-b: due diligence com responsabilidades individuais. GCfgsGRC-b: metodologias de quantificação e valoração. GCfgsGRS-b: metodologia para riscos emergentes. (HAB) e (HRT)</p>
--	---	--	--

Fonte: Dados da pesquisa (2026).

Nesse questionário, foram encontradas nove questões com vestígios de SV. No enquadramento de La Boétie (2017), a exigência de que políticas, decisões e monitoramentos de risco sejam validados pelo Conselho de Administração ou por instâncias superiores, como nos itens GCfgsPRC-a, GCfgsGRC-c e GCfgsGRS-b, revela um mecanismo em que a governança corporativa naturaliza a ideia de que apenas a autoridade máxima confere legitimidade às práticas organizacionais, reproduzindo o hábito descrito por La Boétie (2017), no qual a repetição de estruturas verticais faz com que a dependência de um centro decisório seja percebida como normal e necessária; simultaneamente, reforça-se a hierarquia, pois o topo da organização é instituído como fonte exclusiva de ordem e racionalidade, levando a empresa a submeter suas ações a esse nível para ser reconhecida como “responsável”; e, ao transformar essa submissão em requisito para prestígio, como a possibilidade de integrar a carteira do ISE B3, cria-se o que La Boétie (2017) chama de poder dos espetáculos (SOE), no qual a busca por reconhecimento público leva os agentes a desejar exatamente as estruturas que os subordinam, configurando uma forma contemporânea de servidão voluntária.

Os itens GCgrGRC-a, GCgrGEC-a e GCgrGRS-a, ao exigirem monitoramento contínuo, testes periódicos, auditorias, quantificação de riscos e acompanhamento sistemático pelo Conselho de Administração, configuram exatamente o tipo de dinâmica que La Boétie (2017) descreve como sustentada pelo hábito (HAB) e pela hierarquia (HRT). O hábito aparece quando a empresa passa a considerar natural a necessidade de vigilância permanente, internalizando procedimentos que reforçam a dependência de estruturas superiores de validação. A hierarquia se manifesta na centralização do poder decisório no Conselho, que se torna a instância legitimadora de toda a gestão de riscos. Esse arranjo produz o mecanismo característico da servidão voluntária: os próprios

subordinados, gestores, técnicos e equipes operacionais, passam a vigiar a si mesmos e a ajustar suas práticas de acordo com parâmetros externos e superiores, acreditando que essa conformidade é necessária, virtuosa e desejável. Assim, a organização reproduz espontaneamente a lógica que a subordina, transformando a obediência em rotina institucional e a vigilância em valor.

Os itens GCgrPRC-b, GCgrGRC-b e GCgrGRS-b, ao exigirem due diligence, metodologias reconhecidas, análises de cenários, quantificação técnica de riscos e competências especializadas, configuram exatamente o tipo de dinâmica que La Boétie (2017) descreve como sustentada pelo hábito (HAB) e pela hierarquia (HRT). O hábito se manifesta quando a empresa passa a considerar natural que qualquer ação relevante dependa de procedimentos técnicos complexos e de especialistas legitimados por estruturas superiores, internalizando a ideia de que não pode agir sem esse aparato. A hierarquia aparece na centralização da autoridade metodológica: são instâncias superiores, conselhos, comitês, normas internacionais, que definem quais métodos são válidos e como os riscos devem ser avaliados. Esse arranjo produz uma forma de servidão voluntária, pois os próprios agentes corporativos passam a acreditar que sua atuação só é legítima quando mediada por sistemas técnicos e autoridades externas, tornando-se dependentes de mecanismos que eles mesmos sustentam e reproduzem. Assim, a vigilância, a validação e a obediência deixam de ser percebidas como imposição e passam a ser vistas como condição necessária para agir corretamente, exatamente como La Boétie (2017) descreve no fortalecimento da servidão.

As práticas descritas no Quadro 16, embora apresentadas sob o discurso de governança corporativa e gestão de riscos, não se alinham aos princípios da Sustentabilidade Organizacional (SO). A SO pressupõe autonomia decisória, participação crítica, descentralização e capacidade da organização de construir seus próprios mecanismos de gestão de forma contextualizada e coerente com sua identidade (McDonough & Braungart, 2002; Kaptein & Wempe, 2002; Jamali, 2006; Souza & Munck, 2017). No entanto, as exigências presentes no questionário revelam mecanismos de hierarquização rígida, dependência de instâncias superiores e auto-vigilância institucional que reforçam estruturas de conformidade e submissão. Esses elementos aproximam-se diretamente da lógica da servidão voluntária (SV), conforme descrita por La Boétie (2017), na qual indivíduos e instituições passam a aceitar e reproduzir voluntariamente estruturas que os subordinam.

A exigência de que políticas, decisões e monitoramentos sejam aprovados pelo Conselho de Administração ou por instâncias superiores reforça a centralização do poder e a naturalização

da autoridade hierárquica. O questionário deixa claro que certas respostas impedem a entrada no ISE, o que cria um mecanismo de coerção simbólica: a empresa passa a desejar aquilo que a subordina, moldando suas práticas para atender expectativas externas. Esse movimento opera pelo hábito, elemento central da SV, e pelo olhar externo (SOE), que leva a organização a se autoavaliar continuamente segundo critérios que não emergem de sua realidade, mas de padrões impostos. A SO, ao contrário, exige autonomia estratégica e governança distribuída.

Outro ponto crítico é a exigência de monitoramento contínuo, testes periódicos, auditorias, relatórios internos e externos e quantificação sistemática de riscos. Embora essas práticas possam ser justificadas tecnicamente, o modo como são impostas cria uma estrutura de vigilância permanente, na qual a empresa internaliza a lógica de que deve estar constantemente sob escrutínio. Isso reforça a hierarquia e o hábito da conformidade, aproximando-se da SV, pois a organização passa a agir não por convicção, mas para atender expectativas externas. A SO exige processos reflexivos e contextualizados, e não vigilância contínua como forma de validação.

A exigência de metodologias reconhecidas, análises de cenários, *due diligence* e quantificação técnica dos riscos aprofunda ainda mais essa lógica. A empresa é incentivada a adotar padrões externos como critério de legitimidade, internalizando a ideia de que apenas metodologias certificadas e reconhecidas são válidas. Isso reduz a autonomia técnica e estratégica da organização, reforçando a dependência de estruturas normativas externas. La Boétie (2017) descreve esse fenômeno como a internalização voluntária da dominação: a instituição passa a desejar os instrumentos que a subordinam, acreditando que sua legitimidade depende deles. A SO, por sua vez, exige flexibilidade, inovação e capacidade de adaptação, e não a reprodução acrítica de modelos prescritos.

Assim, as práticas identificadas no Quadro 16 não são sustentáveis porque reforçam a centralização do poder, reduzem a autonomia organizacional, naturalizam a autoridade de padrões externos e criam relações de dependência que limitam a capacidade crítica e a autenticidade das práticas de gestão de riscos. Em vez de promover relações éticas, participativas e emancipatórias, pilares da sustentabilidade organizacional, essas práticas aproximam-se da lógica da servidão voluntária, na qual organizações e indivíduos aceitam, internalizam e reproduzem estruturas de dominação como se fossem naturais.

O Quadro 17 apresenta a análise das questões relacionadas ao tema Práticas de Governança Corporativa, no âmbito da Governança Corporativa (GC), evidenciando como

mecanismos formais de controle, auditoria, remuneração e estrutura decisória podem expressar dimensões da servidão voluntária (SV). A partir das categorias analíticas de La Boétie (2017), hábito (HAB), hierarquia/autoridade (HRT) e sociedade dos espetáculos (SOE), observa-se que dispositivos como cláusulas estatutárias, acordos de voto, auditorias externas e incentivos atrelados a indicadores socioambientais reforçam a centralização do poder e a naturalização da autoridade do controlador ou de instâncias superiores. O quadro aponta que administradores, conselheiros e acionistas minoritários tendem a aceitar, como legítimas e necessárias, estruturas que limitam sua autonomia e reforçam a dependência de avaliações externas e normas previamente estabelecidas. Dessa forma, a análise evidencia que práticas de governança, embora apresentadas como instrumentos de transparência e eficiência, podem sustentar formas sutis de sujeição voluntária, nas quais os próprios agentes passam a desejar e reproduzir os mecanismos que os subordinam.

Quadro 17 – Questão por questionário/área e característica da SV

Questionário/Área	Tema	Questão	Característica da SV
Governança Corporativa (GC)	Práticas de Governança Corporativa	GCpgcRES-a.	Cláusulas de vinculação estatutária e tag along obrigam acionistas minoritários a seguir regras impostas pelo controlador, mesmo sem autonomia plena. (HRT) e (HAB)
Governança Corporativa (GC)	Práticas de Governança Corporativa	GCpgcACI-a.; GCpgcACI-b. e GCpgcACI-c.	Auditoria e controles internos. Dependência da avaliação dos auditores externos, administradores aceitam a autoridade dos auditores sem contestar. (SOE) e (HAB)
Governança Corporativa (GC)	Práticas de Governança Corporativa	GCpgcISE-a.	Remuneração variável atrelada a indicadores socioambientais. Isso pode funcionar como incentivo que mascara relações de exploração. (SOE) e (HRT)

Governança Corporativa (GC)	Práticas de Governança Corporativa	GCpgcACA-a.	Cláusula de vinculação de voto em acordos de acionistas conselheiros são obrigados a votar conforme decisão prévia dos sócios. (HAB) e (HRT)
Governança Corporativa (GC)	Práticas de Governança Corporativa	GCpgcCDC-a. e GCpgcCDC-b.	Composição e dinâmica do Conselho. Menos de 30% de conselheiros independentes prevalência de interesses do controlador. Vestígio de SV: hierarquia (submissão à estrutura dominante). Tratamento de conflitos de interesse apenas em documentos formais, ausência de mecanismos efetivos. (HRT)

Fonte: Dados da pesquisa (2026).

Nesse questionário, foram encontrados sete vestígios de característica de SV. De acordo com a questão GCpgcRES-a., a companhia dispõe de mecanismos formais de governança, como cláusulas estatutárias, acordos de acionistas, regras de vinculação e dispositivos de tag along, que atuam na prevenção e resolução de conflitos entre sócios; contudo, sob a perspectiva de La Boétie (2017), tais instrumentos podem reforçar uma hierarquia de relações com o tirano (HRT), uma vez que obrigam acionistas minoritários a seguir decisões impostas pelo controlador, mesmo sem autonomia plena. Essa dinâmica evidencia um vestígio de servidão voluntária, pois a aceitação habitual (HAB) dessas normas sem contestação sustenta a autoridade do controlador. Em sociedades de economia mista, esse fenômeno se intensifica quando gestores seguem diretrizes políticas ou governamentais, revelando que, embora existam mecanismos de governança para mitigar conflitos, eles também podem consolidar relações assimétricas de poder.

Nas questões GCpgcACI-a / GCpgcACI-b / GCpgcACI-c, análise das deficiências de controles internos, da dependência de serviços prestados pelos auditores externos e da eventual ausência de auditoria interna pode ser interpretada, à luz de La Boétie (2017), como expressão de servidão voluntária, na medida em que a companhia passa a depender da avaliação e da autoridade dos auditores independentes sem contestação crítica, reproduzindo um padrão de aceitação automática que se aproxima do hábito de obediência descrito pelo autor. A confiança excessiva em mecanismos externos, como pareceres de auditoria que conferem aparência de segurança, funciona como um “espetáculo” (SOE) que reforça a submissão institucional, reduzindo a autonomia dos

administradores e condicionando suas decisões à validação de agentes externos. Ademais, quando a organização não dispõe de área própria de auditoria interna, torna-se estruturalmente vulnerável e dependente de forças externas para monitoramento e controle, naturalizando (HAB) essa fragilidade como se fosse um estado normal de funcionamento. Assim, embora tais mecanismos possam cumprir funções técnicas relevantes, sob a perspectiva boetiana eles também consolidam relações assimétricas de poder baseadas na aceitação voluntária da autoridade alheia.

No item GCpgcISE-a, a forma como o Conselho de Administração integra temas socioambientais ao planejamento estratégico pode ser interpretada, à luz de La Boétie (2017), como manifestação de servidão voluntária, especialmente quando mecanismos de incentivo, como remuneração variável atrelada a indicadores socioambientais, funcionam como poder dos espetáculos (SOE), isto é, instrumentos que produzem aparência de compromisso e legitimidade, ao mesmo tempo em que mascaram relações assimétricas de poder e possíveis dinâmicas de exploração. Nessa perspectiva, a vinculação dos administradores a metas socioambientais definidas pelo próprio Conselho reforça uma hierarquia de relações com o tirano (HRT), pois os gestores passam a seguir diretrizes impostas pela alta administração sem espaço efetivo para contestação ou autonomia crítica. Assim, embora tais mecanismos possam promover alinhamento estratégico, eles também podem reproduzir padrões de obediência institucionalizada, nos quais a adesão às metas socioambientais decorre menos de convicção e mais da internalização de incentivos que reforçam a autoridade central.

O item GCpgcACA-a, que trata da análise do Estatuto Social e do Acordo de Acionistas da companhia, evidencia que cláusulas de vinculação de voto podem obrigar conselheiros a seguir decisões previamente definidas pelos sócios controladores, restringindo sua autonomia deliberativa. À luz de La Boétie (2017), essa dinâmica configura um vestígio de servidão voluntária, pois os administradores renunciam à liberdade de decisão e passam a atuar dentro de uma hierarquia de relações com o “tirano”, representado pelo acionista controlador que determina antecipadamente a orientação dos votos. A aceitação habitual dessas restrições, incorporada como prática normal de governança, reforça o mecanismo de hábito, pelo qual a obediência se naturaliza e a autoridade central se perpetua sem contestação. Assim, embora tais cláusulas tenham função jurídica de alinhamento societário, sob a perspectiva boetiana elas também consolidam relações assimétricas de poder, nas quais a submissão é reproduzida de forma institucionalizada.

O item GCpgcCDC-a, que trata da proporção de conselheiros independentes no Conselho de Administração, evidencia que a presença de menos de 30% de membros independentes tende a reforçar a influência do acionista controlador sobre o colegiado. À luz de La Boétie (2017), essa configuração representa um vestígio de servidão voluntária, pois os conselheiros acabam submetidos à hierarquia dominante, reproduzindo uma dinâmica em que a autoridade central se mantém pela aceitação tácita da assimetria de poder. Já o item GCpgcCDC-b, ao abordar o tratamento de conflitos de interesse apenas por meio de documentos formais, como regimentos internos ou estatutos, revela outro vestígio de servidão voluntária, desta vez associado ao hábito, na medida em que a organização passa a aceitar a formalidade como solução suficiente, mesmo sem mecanismos práticos e efetivos de prevenção e gestão desses conflitos. Assim, embora ambos os itens tratem de instrumentos relevantes de governança, sob a perspectiva boetiana eles podem contribuir para a manutenção de estruturas de poder assimétricas, nas quais a obediência institucional é naturalizada e perpetuada.

As práticas descritas no Quadro 17, embora apresentadas sob o discurso de governança corporativa, transparência e boas práticas de mercado, não se alinham aos princípios da Sustentabilidade Organizacional (SO). A SO pressupõe autonomia, participação, equilíbrio de poder e mecanismos que ampliem a capacidade crítica e decisória dos diferentes atores organizacionais (McDonough & Braungart, 2002; Kaptein & Wempe, 2002; Jamali, 2006; Souza & Munck, 2017). No entanto, as questões analisadas revelam estruturas de hierarquia rígida, dependência de decisões centralizadas e mecanismos de controle que reforçam assimetrias de poder entre acionistas, conselheiros e administradores. Esses elementos aproximam-se diretamente da lógica da servidão voluntária (SV), conforme descrita por La Boétie (2017), na qual indivíduos e grupos passam a aceitar como naturais estruturas que limitam sua autonomia.

A imposição de cláusulas estatutárias e mecanismos como o tag along obriga acionistas minoritários a seguir decisões impostas pelo controlador, mesmo sem autonomia plena. Essa estrutura reforça a hierarquia e naturaliza a submissão dos minoritários à vontade do grupo dominante. O hábito, elemento central da SV, leva esses atores a aceitar a autoridade do controlador como legítima, mesmo quando isso reduz sua capacidade de decisão. A SO, ao contrário, exige equilíbrio de poder, transparência e mecanismos que garantam participação equitativa.

A dependência da avaliação de auditores externos, evidenciada nas questões sobre auditoria e controles internos, reforça o olhar externo (SOE) e a internalização de padrões de

autoridade que não emergem da realidade da organização. Administradores passam a aceitar a autoridade dos auditores sem contestação, reproduzindo a lógica da SV: a legitimidade vem de fora, e não da reflexão crítica interna. A SO exige governança participativa e mecanismos de controle que fortaleçam a autonomia institucional, e não a submissão a instâncias externas como única fonte de validação.

A remuneração variável atrelada a indicadores socioambientais, embora pareça positiva, pode funcionar como mecanismo de controle subjetivo. Ao transformar a obediência às normas em parte da identidade profissional, a empresa incentiva que os próprios colaboradores policiem a si mesmos. Isso reforça o hábito e a hierarquia, pilares da SV, e mascara relações de exploração sob o discurso de sustentabilidade. A SO exige engajamento genuíno, e não conformidade incentivada por recompensas financeiras.

A cláusula de vinculação de voto em acordos de acionistas, que obriga conselheiros a votar conforme decisões prévias dos sócios, elimina a autonomia deliberativa e transforma o conselho em instância de homologação, e não de governança crítica. Isso reforça a lógica da SV, pois os conselheiros passam a desejar e reproduzir a estrutura que os subordina, acreditando que sua legitimidade depende da obediência. A SO exige conselhos independentes, capazes de questionar, deliberar e representar interesses diversos.

Por fim, a composição e dinâmica do Conselho, com menos de 30% de conselheiros independentes e prevalência dos interesses do controlador, reforça a hierarquia e a submissão à estrutura dominante. A ausência de mecanismos efetivos para tratar conflitos de interesse, limitados a documentos formais, evidencia uma governança simbólica, e não substantiva. A SV opera justamente nesse ponto: quando a estrutura dominante é aceita como natural e incontestável. A SO, ao contrário, exige pluralidade, independência e mecanismos reais de equilíbrio de poder.

Assim, as práticas identificadas no Quadro 17 não são sustentáveis porque reforçam a centralização do poder, reduzem a autonomia de acionistas e conselheiros, naturalizam a autoridade do controlador e criam relações de dependência que limitam a capacidade crítica e participativa dos atores organizacionais. Em vez de promover relações éticas, transparentes e emancipatórias, pilares da sustentabilidade organizacional, essas práticas aproximam-se da lógica da servidão voluntária, na qual indivíduos e instituições aceitam, internalizam e reproduzem estruturas de dominação como se fossem naturais.

O Quadro 18 apresenta a análise das questões relacionadas ao tema Ética nos Negócios, no âmbito da Governança Corporativa (GC), evidenciando como mecanismos formais de normatização, controle e disciplina podem expressar dimensões da servidão voluntária (SV). A partir das categorias analíticas de La Boétie (2017), hábito (HAB), hierarquia/autoridade (HRT) e sociedade dos espetáculos (SOE), observa-se que a incorporação obrigatória de códigos de ética, a assinatura compulsória de termos de adesão, a autodeclaração de conflitos, o uso de canais de denúncia e a vigilância contínua por comitês e sistemas de controle reforçam a naturalização da autoridade corporativa. O quadro aponta que trabalhadores e administradores tendem a aceitar, como legítimas e necessárias, normas e práticas que limitam sua autonomia e moldam seus comportamentos, internalizando padrões éticos definidos pela organização. Dessa forma, a análise evidencia que, embora apresentadas como instrumentos de integridade e transparência, as práticas de ética corporativa podem sustentar formas sutis de sujeição voluntária, nas quais a disciplina, a obediência e a vigilância tornam-se parte da identidade profissional e da dinâmica organizacional.

Quadro 18 – Questão por questionário/área e característica da SV

Questionário/Área	Tema	Questão	Característica da SV
Governança Corporativa (GC)	Ética nos Negócios	GCenGEE-a.	A exigência de que princípios éticos estejam formalmente incorporados em documentos e aprovados pelo Conselho pode levar colaboradores a aceitar normas impostas sem reflexão crítica. (HAB)
Governança Corporativa (GC)	Ética nos Negócios	GCenGEE-b.	A adesão formal obrigatória (assinaturade termo) e a exigência de reconfirmação em caso de alterações reforçam a ideia de que o trabalhador em servir sem espaço para contestação. (SOE) e (HAB)
Governança Corporativa (GC)	Ética nos Negócios	GCenGEE-c.	A obrigação de declarar-se conflitado e retirar-se de decisões reforça a submissão às regras corporativas, mesmo que isso limite a autonomia individual. (HRT) e (HAB)
Governança Corporativa (GC)	Ética nos Negócios	GCenGEE-d.	Embora seja um mecanismo de proteção, o canal de denúncias pode reforçar a lógica de vigiar e punir, em que o trabalhador internaliza a

			disciplina e consente em servir ao sistema de controle. (HAB)
Governança Corporativa (GC)	Ética nos Negócios	GCenCAC-a.e GCenCAC-b.	Política de combate à corrupção a política define comportamentos esperados e prevê medidas disciplinares, impondo um padrão de conduta que os indivíduos devem seguir sem questionamento. (HAB) e (HRT)
Governança Corporativa (GC)	Ética nos Negócios	GCenCAC-c.	Treinamentos e programas de conscientização podem funcionar como espetáculos, criando a sensação de participação e pertencimento, mas também reforçando a disciplina e a obediência. (SOE)
Governança Corporativa (GC)	Ética nos Negócios	GCenCAC-d.	O monitoramento constante por comitês e sistemas de controle financeiro reforça a ideia de que o trabalhador deve aceitar a vigilância e servir ao sistema como condição de permanência. (HRT)

Fonte: Dados da pesquisa (2026).

Nesse questionário, foram encontrados oito vestígios de características de SV. De acordo com o item GCenGEE-a., a formalização de princípios e valores éticos em documentos estratégicos aprovados pelo Conselho pode, segundo a leitura de La Boétie (2017), produzir um efeito ambíguo: embora estabeleça padrões desejáveis de conduta e reforce a governança, também tende a gerar adesão automática às normas, pois os colaboradores passam a percebê-las como requisitos de pertencimento e não como escolhas morais refletidas. Nesse processo, a obediência se naturaliza e se transforma em hábito institucional (HAB), criando um “vestígio de servidão voluntária”: a aceitação das regras ocorre não por convicção ética, mas pela internalização acrítica de que cumpri-las é a única forma legítima de integrar a organização. Essa dinâmica evidencia como a institucionalização da ética pode, paradoxalmente, reduzir o espaço de reflexão crítica e favorecer comportamentos conformistas.

De acordo com o item GCenGEE-b, a exigência de assinatura obrigatória do Código de Conduta e de sua reconfirmação sempre que houver alterações cria, segundo a perspectiva de La

Boétie (2017), um mecanismo de consentimento formal que reduz o espaço para contestação, pois o trabalhador é levado a aderir às normas como condição de permanência, e não como resultado de reflexão autônoma. A presença de penalidades e de treinamentos periódicos funciona como dispositivos de reforço simbólico: ao mesmo tempo em que disciplinam, produzem a aparência de engajamento e pertencimento, operando como “espetáculos” que legitimam a ordem interna e estimulam a conformidade. Nesse contexto, emergem vestígios de servidão voluntária, expressos tanto no hábito (HAB), a aceitação automática das regras como rotina institucional, quanto nos espetáculos (SOE), práticas de formação, certificação e reconhecimento que reforçam a obediência e naturalizam a submissão às normas corporativas.

De acordo com o item GCenGEE-c, a obrigação de declarar-se em conflito de interesses e afastar-se de decisões institucionais funciona, à luz de La Boétie (2017), como um mecanismo que reforça a submissão às normas corporativas, pois exige que o indivíduo reconheça formalmente sua limitação e abdique de sua autonomia decisória em favor da ordem institucional. Esse procedimento, embora essencial para a integridade organizacional, produz um vestígio de servidão voluntária: a hierarquia se impõe como princípio regulador, e o sujeito internaliza que deve renunciar à própria liberdade de julgamento sempre que a instituição assim determinar (HRT). A prática, portanto, naturaliza (HAB) a obediência e consolida a ideia de que a preservação da estrutura corporativa está acima da autodeterminação individual, transformando a conformidade em hábito e a renúncia em requisito de pertencimento.

De acordo com a questão GCenGEE-d, a obrigatoriedade do canal de denúncias, embora concebida como instrumento de proteção e integridade, pode, na perspectiva de La Boétie (2017), reforçar uma lógica de vigilância contínua que leva o trabalhador a internalizar a disciplina e a aceitar o controle institucional como parte natural do ambiente de trabalho. Ao estimular que indivíduos monitorem comportamentos e reportem desvios, o canal contribui para a normalização da vigilância, transformando-a em hábito (HAB) e produzindo um vestígio de servidão voluntária: a aceitação tácita de que ser observado, e observar, é condição legítima de pertencimento organizacional. Nesse processo, a disciplina deixa de ser apenas uma exigência formal e passa a ser incorporada subjetivamente, consolidando a ideia de que servir ao sistema de controle é não apenas esperado, mas inevitável.

De acordo com os itens GCenCAC-a e GCenCAC-b, política formal de combate à corrupção, ao definir comportamentos obrigatórios e prever medidas disciplinares, estabelece um

padrão de conduta que os indivíduos devem seguir independentemente de concordância subjetiva, reforçando a autoridade normativa da organização. À luz de La Boétie (2017), esse tipo de política pode produzir um duplo efeito: por um lado, organiza e regula práticas essenciais à integridade institucional; por outro, induz os trabalhadores a internalizarem tais regras como hábitos (HAB), aceitando-as automaticamente como parte natural do funcionamento corporativo. Essa internalização, combinada à hierarquia que legitima a alta administração como fonte última das normas, constitui um vestígio de servidão voluntária, pois o indivíduo se submete às diretrizes institucionais não apenas por coerção formal, mas pela incorporação cotidiana da obediência como requisito de pertencimento e de atuação legítima dentro da empresa (HRT).

De acordo com a questão GCenCAC-c, a atuação proativa da companhia em treinamentos e programas de conscientização anticorrupção pode, à luz de La Boétie (2017), ser compreendida como um mecanismo que combina disciplina institucional e produção simbólica de pertencimento. Embora esses programas tenham a função legítima de orientar condutas e prevenir práticas ilícitas, eles também operam como “espetáculos”, no sentido boetiano: rituais organizacionais que reforçam a imagem de engajamento, estimulam a adesão emocional às normas e consolidam a autoridade da instituição. Ao participar repetidamente desses treinamentos, o indivíduo tende a internalizar as regras como hábitos, aceitando-as de forma automática e naturalizada, o que constitui um vestígio de servidão voluntária. Nesse processo, a obediência não decorre apenas de coerção formal, mas da incorporação subjetiva de que seguir as diretrizes institucionais é condição de pertencimento e de atuação legítima, reforçando a disciplina e o alinhamento à ordem corporativa.

De acordo com o item GCenCAC-d, a presença de processos e procedimentos específicos para gerenciar situações de corrupção, quando analisada à luz de La Boétie (2017), revela um mecanismo que, embora necessário para a integridade institucional, também reforça a aceitação da vigilância como condição de permanência na organização. O monitoramento contínuo por comitês, auditorias e sistemas de controle financeiro cria um ambiente em que o trabalhador internaliza a ideia de que deve submeter-se ao escrutínio constante e servir ao aparato de controle corporativo como parte natural de sua função. Esse arranjo produz um vestígio de servidão voluntária, expresso na hierarquia (HRT), que legitima a autoridade institucional como instância superior e incontestável, e na “falsa amizade”, isto é, na apresentação desses mecanismos de vigilância como formas de proteção coletiva, quando na prática reforçam a disciplina e a obediência. Assim, a

adesão às estruturas de controle deixa de ser apenas uma exigência formal e passa a ser incorporada subjetivamente, naturalizando a submissão e consolidando a ordem corporativa como horizonte único de ação.

As práticas descritas no Quadro 18, embora apresentadas sob o discurso de ética nos negócios e integridade corporativa, não se alinham aos princípios da Sustentabilidade Organizacional (SO). A SO pressupõe autonomia moral, participação crítica, reflexão ética genuína e mecanismos que ampliem a capacidade de julgamento dos indivíduos dentro da organização (McDonough & Braungart, 2002; Kaptein & Wempe, 2002; Jamali, 2006; Souza & Munck, 2017). No entanto, as exigências presentes no questionário revelam mecanismos de normatização rígida, vigilância contínua e controle comportamental que reduzem a autonomia dos trabalhadores e reforçam estruturas de obediência. Esses elementos aproximam-se diretamente da lógica da servidão voluntária (SV), conforme descrita por La Boétie (2017), na qual indivíduos passam a aceitar e reproduzir voluntariamente normas que limitam sua liberdade.

A exigência de que princípios éticos estejam formalmente incorporados em documentos e aprovados pelo Conselho cria um ambiente em que a ética deixa de ser um processo reflexivo e passa a ser um conjunto de regras impostas de cima para baixo. Isso reforça o hábito, elemento central da SV, que leva colaboradores a aceitar normas sem reflexão crítica, acreditando que a legitimidade moral depende da validação hierárquica. A SO, ao contrário, exige que a ética seja construída coletivamente, com participação e diálogo, e não como mera obediência a documentos formais.

A adesão formal obrigatória, por meio de assinaturas de termos e reconfirmações periódicas, reforça ainda mais essa lógica. O trabalhador é colocado em posição de subordinação, na qual deve “servir” ao código ético sem espaço para contestação ou debate. Esse mecanismo reforça o olhar externo (SOE), pois a ética passa a ser medida pela conformidade documental, e não pela reflexão moral. A SV opera justamente nesse ponto: quando indivíduos passam a desejar a conformidade como forma de pertencimento e aceitação institucional.

A obrigação de declarar conflitos de interesse e retirar-se de decisões também pode reforçar a submissão às regras corporativas. Embora seja um mecanismo de proteção, ele pode limitar a autonomia individual e criar uma cultura em que o trabalhador internaliza que sua participação depende da aprovação da estrutura normativa. Isso reforça a hierarquia e reduz a

capacidade crítica, aproximando-se da lógica da SV, na qual o indivíduo aceita restrições impostas sem questionamento.

O canal de denúncias, embora importante para a integridade, pode reforçar a lógica de vigilância e punição. Quando o trabalhador internaliza a disciplina e consente em servir ao sistema de controle, cria-se um ambiente de autocensura e auto-vigilância, características centrais da SV. A SO exige confiança, diálogo e mecanismos que promovam segurança psicológica, e não estruturas que incentivem a delação e o policiamento interno.

A política de combate à corrupção, ao definir comportamentos esperados e prever medidas disciplinares rígidas, impõe um padrão de conduta que os indivíduos devem seguir sem questionamento. Isso reforça o hábito e a hierarquia, pilares da SV, pois transforma a ética em obediência normativa. A SO exige que a ética seja vivida como prática reflexiva e contextualizada, e não como cumprimento automático de regras.

Por fim, o monitoramento constante por comitês e sistemas de controle financeiro reforça a ideia de que o trabalhador deve aceitar a vigilância como condição de permanência. Essa estrutura cria um ambiente de disciplina permanente, no qual o indivíduo internaliza que deve servir ao sistema de controle para manter sua posição. A SV opera justamente nesse ponto: quando a vigilância é naturalizada e aceita como parte da vida organizacional. A SO, ao contrário, exige autonomia, confiança e mecanismos que promovam responsabilidade compartilhada.

Assim, as práticas identificadas no Quadro 18 não são sustentáveis porque reforçam a centralização da autoridade moral, reduzem a autonomia ética dos trabalhadores, naturalizam a vigilância e criam relações de dependência que limitam a capacidade crítica e participativa dos indivíduos. Em vez de promover relações éticas, reflexivas e emancipatórias — pilares da sustentabilidade organizacional, essas práticas aproximam-se da lógica da servidão voluntária, na qual indivíduos aceitam, internalizam e reproduzem estruturas de dominação como se fossem naturais.

O Quadro 19 apresenta a análise das questões relacionadas ao tema Manutenção do Ambiente Competitivo, no âmbito da Governança Corporativa (GC), evidenciando como práticas de conformidade concorrencial, comunicação institucional e programas de capacitação podem expressar dimensões da servidão voluntária (SV). A partir das categorias analíticas de La Boétie (2017) hábito (HAB), hierarquia/autoridade (HRT) e sujeição ao olhar externo (SOE), observa-se que a incorporação obrigatória de políticas de defesa da concorrência, bem como a participação

recorrente em campanhas, treinamentos e materiais educativos, tende a naturalizar normas corporativas como critérios incontestáveis de pertencimento e legitimidade. O quadro aponta que tais mecanismos, embora apresentados como instrumentos de ética e conformidade, podem reforçar a disciplina organizacional e estimular a internalização de padrões comportamentais definidos pela empresa. Dessa forma, a análise evidencia que a manutenção do ambiente competitivo, ao invés de apenas promover boas práticas de mercado, pode também sustentar formas sutis de sujeição voluntária, nas quais os indivíduos passam a aderir espontaneamente às estruturas que os subordinam.

Quadro 19 – Questão por questionário/área e característica da SV

Questionário/Área	Tema	Questão	Característica da SV
Governança Corporativa (GC)	Manutenção do Ambiente Competitivo	GCccDDC-a.	A exigência de que a cultura de defesa da concorrência esteja expressa em políticas corporativas ou no Código de Conduta pode levar os indivíduos a aceitar normas impostas sem reflexão crítica, como condição de pertencimento à organização. (HAB)
Governança Corporativa (GC)	Manutenção do Ambiente Competitivo	GCccDDC-b.	Comunicação e capacitação regulares (cartilhas, vídeos, cursos, campanhas) funcionam como espetáculos/incentivos, criando a aparência de participação e engajamento, mas também reforçando disciplina e conformidade. (HAB), (SOE) e (HTR)

Fonte: Dados da pesquisa (2026).

Nesse quadro foram encontradas duas questões com vestígios de características de SV. De acordo com a questão GCccDDC-a., a exigência de que a cultura de defesa da concorrência esteja formalmente registrada no Código de Conduta ou em políticas corporativas pode, sob a perspectiva de La Boétie (2017), levar os indivíduos a aceitar essas normas como condição de pertencimento, sem espaço para reflexão crítica sobre seu conteúdo ou finalidade. Quando a regra é institucionalizada e apresentada como inevitável, os trabalhadores tendem a incorporá-la como hábito, naturalizando a obediência e reduzindo a autonomia de julgamento. Esse processo configura

um vestígio de servidão voluntária, pois a adesão às diretrizes não decorre de convicção consciente, mas da internalização (HAB) de que seguir as normas corporativas é obrigatório e incontornável dentro da hierarquia organizacional. Essa naturalização transforma a conformidade em rotina e reforça a submissão às estruturas institucionais como parte do funcionamento cotidiano da empresa.

Já na questão GCccDDC-b, a comunicação e as práticas de capacitação contínua para promover a cultura de defesa da concorrência, como cartilhas, vídeos, cursos, campanhas e treinamentos, podem, segundo a leitura de La Boétie (2017), operar como espetáculos organizacionais (SOE): rituais que produzem a aparência de engajamento e participação, mas que, simultaneamente, reforçam disciplina, conformidade e adesão emocional às normas corporativas. O sistema de compliance monitorado pela alta administração aprofunda essa dinâmica ao consolidar a hierarquia (HRT) como princípio regulador, levando os trabalhadores a consentirem com regras impostas pelo topo da estrutura, naturalizando a submissão como parte do funcionamento institucional. A orientação especial a áreas consideradas vulneráveis intensifica esse processo ao atribuir a certos grupos uma posição de maior exposição ao controle, reforçando a ideia de que devem aceitar sua condição de vigilância ampliada (HAB). Já as verificações externas por profissionais independentes criam uma sensação de neutralidade e proteção, mas podem fortalecer a dependência de agentes externos e estimular o consentimento automático às práticas de controle. Esses elementos configuram múltiplos vestígios de servidão voluntária: os espetáculos que mascaram obediência como engajamento; a hierarquia e a falsa amizade, que apresentam o controle como cuidado; e o hábito, que normaliza a disciplina e a verificação contínua como parte inevitável da vida organizacional.

As práticas descritas no Quadro 19, embora apresentadas sob o discurso de manutenção de um ambiente competitivo saudável, revelam mecanismos que reforçam a conformidade, a disciplina e a aceitação acrítica de normas corporativas. Esses elementos se distanciam dos princípios da Sustentabilidade Organizacional (SO), que pressupõem autonomia, participação crítica, pluralidade de perspectivas e capacidade de contestação dentro da organização (McDonough & Braungart, 2002; Kaptein & Wempe, 2002; Jamali, 2006; Souza & Munck, 2017). Em vez disso, o questionário evidencia estruturas que incentivam a internalização de regras e comportamentos impostos, aproximando-se diretamente da lógica da servidão voluntária (SV), conforme descrita por La Boétie (2017).

A exigência de que a cultura de defesa da concorrência esteja expressa em políticas corporativas ou no Código de Conduta cria um ambiente em que os indivíduos passam a aceitar normas impostas sem reflexão crítica. A ética concorrencial deixa de ser um processo de discernimento e passa a ser um conjunto de regras formais que devem ser seguidas para garantir pertencimento e legitimidade dentro da organização. Esse movimento opera pelo hábito, um dos pilares da SV, que leva os trabalhadores a naturalizar a autoridade corporativa e a internalizar padrões de comportamento como se fossem verdades incontestáveis. A SO, ao contrário, exige reflexão, debate e construção coletiva de valores.

A comunicação e capacitação regulares, por meio de cartilhas, vídeos, cursos e campanhas, funcionam como mecanismos de espetáculo, criando a aparência de participação e engajamento, mas reforçando disciplina e conformidade. Esses instrumentos operam pelo olhar externo (SOE), pois induzem os trabalhadores a se comportarem de acordo com expectativas normativas para serem reconhecidos como “éticos” ou “corretos”. Ao mesmo tempo, reforçam o hábito e a hierarquia, pois a empresa define o conteúdo, o formato e o sentido dessas capacitações, enquanto o trabalhador assume uma posição de receptor passivo. Esse processo é típico da SV: os indivíduos passam a desejar e defender as normas que os subordinam, acreditando que sua legitimidade depende da adesão a elas.

Assim, as práticas identificadas no Quadro 19 não são sustentáveis porque reforçam a centralização da autoridade moral, reduzem a autonomia crítica dos trabalhadores, naturalizam a disciplina corporativa e criam relações de dependência simbólica. Em vez de promover relações éticas, participativas e emancipatórias, pilares da sustentabilidade organizacional, essas práticas aproximam-se da lógica da servidão voluntária, na qual indivíduos aceitam, internalizam e reproduzem estruturas de dominação como se fossem naturais.

O Quadro 20 apresenta a análise das questões relacionadas ao tema Gestão dos Ambientes Legal e Regulatório, no âmbito da Governança Corporativa (GC), evidenciando como práticas de conformidade jurídica, participação regulatória e alinhamento institucional podem expressar dimensões da servidão voluntária (SV). A partir das categorias analíticas de La Boétie, hábito (HAB), hierarquia/autoridade (HRT) e sociedade dos espetáculos (SOE), observa-se que o questionário exige que a empresa se submeta a padrões legais, regulatórios e de autorregulação como condição de legitimidade, naturalizando a dependência de instâncias externas de poder. O quadro aponta que a organização internaliza a necessidade de declarar condenações, aderir a

políticas públicas e participar de iniciativas regulatórias, reforçando a lógica de conformidade como valor intrínseco. Além disso, evidencia-se que a incorporação de agendas sociais, como inclusão étnico-racial, de gênero e orientação sexual, opera como mecanismo de visibilidade e validação externa. Dessa forma, a análise revela que a gestão do ambiente regulatório, embora apresentada como instrumento de transparência e responsabilidade, pode sustentar formas sutis de sujeição voluntária, nas quais a empresa passa a desejar e reproduzir os próprios dispositivos que a subordinam.

Quadro 20 – Questão por questionário/área e característica da SV

Questionário/Área	Tema	Questão	Característica da SV
Governança Corporativa (GC)	Gestão dos Ambientes Legal e Regulatório	(GCgalPAJ-a, b, c, d, e)	O questionário exige que a companhia declare todas as condenações, processos e acordos de leniência. (HAB) e (HRT)
Governança Corporativa (GC)	Gestão dos Ambientes Legal e Regulatório	(GCgalAIC-a, b, d, e)	A participação em iniciativas de regulação, autorregulação e políticas públicas exige que a companhia se alinhe às regras coletivas e às instâncias de poder. (HAB) e (HTR)
Governança Corporativa (GC)	Gestão dos Ambientes Legal e Regulatório	GCgalAIC-f.	A companhia é chamada a se envolver em políticas de inclusão étnico-racial, de gênero e orientação sexual. (SOE)

Fonte: Dados da pesquisa (2026).

Nesse questionário, foram encontradas três questões com vestígios de características de SV. De acordo com as questões (GCgalPAJ-a, b, c, d, e), a exigência de que a companhia declare, de forma sistemática, todas as condenações, processos administrativos, acordos e medidas adotadas diante de penalidades reforça, na perspectiva de La Boétie (2017), um regime de submissão institucionalizada, no qual a empresa se vê obrigada a reconhecer publicamente sua sujeição às normas legais e regulatórias. Esse processo produz um hábito de conformidade (HAB), pois a vigilância externa, exercida por tribunais, agências reguladoras e órgãos de controle, passa a ser percebida como parte inevitável do funcionamento corporativo, naturalizando a obediência e

reduzindo a autonomia crítica. Ao mesmo tempo, a relação com essas instâncias superiores evidencia um traço de hierarquia (HRT), já que a empresa consente em servir às determinações impostas por autoridades externas, aceitando sua posição subordinada dentro da ordem jurídica e regulatória. Assim, a prática de reportar condenações e processos configura um vestígio de servidão voluntária: a internalização de que a vigilância, o controle e a submissão às instâncias superiores são condições normais e incontornáveis para operar no ambiente institucional contemporâneo.

Já as questões (GCgalAIC-a, b, d, e), a participação voluntária e contínua da companhia em processos de regulação, autorregulação, formulação de políticas públicas e diálogo setorial pode, segundo a leitura de La Boétie (2017), reforçar uma dinâmica em que a organização se alinha às regras coletivas e às instâncias de poder como forma de garantir legitimidade e pertencimento institucional. Embora essas práticas sejam apresentadas como cooperação, transparência e engajamento social, elas também produzem um vestígio de servidão voluntária, pois a empresa consente em servir às normas e orientações emanadas do Estado, de associações setoriais e de fóruns coletivos, interpretando essa submissão como parceria, aquilo que La Boétie (2017) denomina falsa amizade (HRT). Ao mesmo tempo, a participação recorrente em conselhos, grupos de trabalho e iniciativas públicas transforma-se em hábito organizacional (HAB), naturalizando a ideia de que seguir diretrizes externas e ajustar-se às expectativas regulatórias é uma prática inevitável para operar no ambiente institucional. Assim, a atuação coletiva, ainda que legítima e necessária, reforça a hierarquia e a aceitação tácita de que a empresa deve se submeter às estruturas de poder que moldam seu campo de atuação, incorporando essa obediência como parte de sua identidade e rotina.

De acordo com o item GCgalAIC-f, a atuação da companhia em iniciativas de inclusão étnico-racial, de gênero, de orientação sexual e de outras minorias, embora socialmente relevante, pode ser compreendida, à luz de La Boétie (2017), como uma prática que combina engajamento simbólico e reforço disciplinar. Ao aderir a políticas públicas, legislações e convenções que promovem a diversidade, a empresa projeta uma imagem de responsabilidade social e alinhamento ético, mas essa participação também pode funcionar como espetáculo (SOE): um conjunto de ações visíveis que produzem reconhecimento público e legitimidade, ao mesmo tempo em que reforçam a lógica de consentimento às normas sociais e políticas dominantes. Nesse sentido, a companhia internaliza e reproduz expectativas externas, aceitando-as como parte natural de sua atuação institucional. Esse processo configura um vestígio de servidão voluntária, pois o engajamento,

ainda que positivo, mascara a dinâmica de disciplina e conformidade, transformando a adesão às políticas de inclusão em incentivo simbólico que legitima a submissão às estruturas normativas que moldam o ambiente social e regulatório.

O conteúdo apresentado no quadro, ao relacionar diretamente itens dos questionários do ISE B3 a características específicas da servidão voluntária, não se sustenta teoricamente quando confrontado com o referencial adotado. Isso ocorre porque tais associações pressupõem uma correspondência linear e objetiva entre práticas de governança e manifestações da SV, desconsiderando que tanto a sustentabilidade organizacional quanto a servidão voluntária são fenômenos complexos, processuais e socialmente construídos (Berger & Luckmann, 1966).

A servidão voluntária, conforme La Boétie (2017), não se manifesta por meio de elementos isolados, mas por um conjunto de práticas, hábitos e estruturas simbólicas que moldam a subjetividade e a percepção dos indivíduos. O hábito, um dos pilares da SV, opera de maneira difusa, incorporada e contínua, e não como resposta pontual a uma exigência institucional. Assim, classificar determinadas perguntas do ISE B3 como expressões diretas de “hábito” ou “heteronomia” reduz a complexidade do fenômeno e contraria a própria lógica de automatização e naturalização descrita pelo autor.

Além disso, o quadro ignora que a formação da mentalidade e das atitudes dos indivíduos ocorre por meio de processos de socialização primária e secundária (Berger & Luckmann, 1966), que se entrelaçam com estruturas culturais, políticas e organizacionais (Hofstede, 1991). As práticas de governança corporativa presentes no ISE B3, como declarações de conformidade legal, participação em instâncias regulatórias ou adesão a políticas de inclusão, não podem ser interpretadas de forma isolada como mecanismos de submissão ou emancipação. Elas adquirem significado apenas quando analisadas no contexto da cultura organizacional, das relações de poder e da interpretação subjetiva dos indivíduos (Chauí, 1982; Lefort, 1982; Abensour, 2007).

O conteúdo do quadro também não dialoga adequadamente com a concepção de sustentabilidade organizacional apresentada por McDonough e Braungart (2002), Kaptein e Wempe (2002), Jamali (2006) e O’Connor (2006), que enfatizam a liberdade, o desenvolvimento humano, a ética e a participação como elementos centrais. A SO não se reduz ao cumprimento de requisitos formais, mas depende da construção de um mindset pró-sustentabilidade (Francisquini & Almada, 2025), que emerge da internalização de valores, da reflexão crítica e da interação entre indivíduos e estruturas. Ao associar automaticamente determinadas perguntas do ISE B3 a

características da SV, o quadro desconsidera que práticas organizacionais podem ser vivenciadas tanto como mecanismos de conformidade quanto como oportunidades de emancipação, dependendo da mentalidade e do contexto (Heslin; Latham; VandeWalle, 2005).

Por fim, o conteúdo do quadro não contempla a natureza dialética entre SO e SV. A SV, conforme La Boétie (2017) e Paes de Paula & Magalhães (2009), se perpetua quando os indivíduos aceitam passivamente estruturas de poder, enquanto a SO busca promover participação, autonomia e equilíbrio coletivo. Essa tensão não pode ser capturada por classificações rígidas, pois envolve processos subjetivos, culturais e institucionais que se influenciam mutuamente (Lozan, 2015). Assim, o conteúdo do quadro simplifica excessivamente fenômenos que, por natureza, exigem análise contextual, interpretativa e relacional.

Dessa forma, o conteúdo do quadro não é sustentável porque reduz a complexidade teórica dos conceitos, ignora a natureza socialmente construída da realidade organizacional e estabelece relações diretas onde o referencial teórico aponta para processos dinâmicos, interdependentes e multifacetados.

O Quadro 21 apresenta a análise das questões relacionadas ao tema Políticas e Práticas de Gestão Ambiental, no âmbito do Meio Ambiente (MA), evidenciando como mecanismos de normatização, avaliação e certificação podem expressar dimensões da servidão voluntária (SV). A partir das categorias analíticas de La Boétie (2017), hábito (HAB), hierarquia/autoridade (HRT) e sociedade dos espetáculos (SOE), observa-se que a estrutura ambiental corporativa reforça a internalização de regras, procedimentos e padrões externos como critérios naturais de legitimidade. O quadro aponta que a exigência de políticas documentadas, responsabilidades ambientais distribuídas em todos os níveis hierárquicos, avaliações periódicas, metas obrigatórias e certificações reconhecidas cria um ambiente em que trabalhadores e gestores passam a aceitar, como inevitáveis, práticas de controle e conformidade. Dessa forma, a análise evidencia que, embora essenciais para a governança ambiental, tais mecanismos podem sustentar formas sutis de sujeição voluntária, nas quais a empresa e seus membros reproduzem e desejam os próprios dispositivos que os subordinam às expectativas legais, normativas e reputacionais.

Quadro 21 – Questão por questionário/área e característica da SV

Questionário/Área	Tema	Questão	Característica da SV
-------------------	------	---------	----------------------

Meio Ambiente (MA)	Políticas e Práticas de Gestão Ambiental	MApgaLDR-a.	A exigência de que a política seja documentada, aprovada pela alta administração e disponível às partes interessadas pode levar os trabalhadores e gestores a aceitar normas impostas sem questionamento. Embora correta e necessária do ponto de vista da governança, a exigência pode ser interpretada, à luz da teoria da servidão voluntária, como um vestígio de hábito, na medida em que reforça a obediência naturalizada às regras corporativas (HAB)
Meio Ambiente (MA)	Políticas e Práticas de Gestão Ambiental	MApgaLDR-b.	Inclusão obrigatória de responsabilidades ambientais em descrições de cargos em todos os níveis hierárquicos reforça a ideia de que todos devem servir à lógica corporativa ambiental, independentemente de sua função. (HRT)
Meio Ambiente (MA)	Políticas e Práticas de Gestão Ambiental	MApgaPRG-a. e MApgaPRG-b.	Avaliação periódica e procedimentos operacionais. Determina que todas as unidades realizem avaliações sistemáticas de impactos ambientais e sigam procedimentos específicos. (HAB)
Meio Ambiente (MA)	Políticas e Práticas de Gestão Ambiental	MApgaPRG-d.	Exige planos de ação, equipes treinadas, simulados e comunicação com stakeholders. (HAB) e (HRT)
Meio Ambiente (MA)	Políticas e Práticas de Gestão Ambiental	MApgaDSP-a. e MApgaDSP-b.	Avaliação e metas de desempenho ambiental. Define que metas mínimas sejam pautadas pela legislação ambiental e que o desempenho seja avaliado sistematicamente. (HRT)
Meio Ambiente (MA)	Políticas e Práticas de Gestão Ambiental	MApgaCTF-a. e MApgaCTF-b.	Certificações ambientais e florestais. A busca por certificações ISO ou FSC reforça a legitimidade da empresa perante stakeholders. (SOE)

Meio Ambiente (MA)	Políticas e Práticas de Gestão Ambiental	MApgaCPL-a. e MApgaCPLc1- a.	Cumprimento legal e licenciamento ambiental. A conformidade legal é tratada como requisito mínimo, e o não cumprimento exclui a empresa do ISE. (HRT)
-----------------------	--	---------------------------------------	--

Fonte: Dados da pesquisa (2026).

Nesse questionário, foram encontradas onze questões com vestígios de características de SV. De acordo com o item MApgaLDR-a, a formalização de uma política ambiental corporativa, embora necessária para a governança e para a padronização de práticas organizacionais, pode ser interpretada, à luz da teoria da servidão voluntária de La Boétie (2017), como um mecanismo que reforça hábitos de obediência naturalizada (HAB): ao exigir que a política seja documentada, aprovada pela alta administração e amplamente divulgada, a organização consolida rotinas que os trabalhadores passam a seguir de modo automático, internalizando-as como condição de pertencimento e legitimidade profissional; assim, a adesão deixa de ser apenas cumprimento normativo e se transforma em aceitação espontânea da autoridade, evidenciando um vestígio de servidão voluntária na medida em que a conformidade às regras corporativas é incorporada como prática natural, pouco questionada e socialmente valorizada dentro da empresa.

A atribuição obrigatória de responsabilidades ambientais a todos os níveis hierárquicos, como é mencionada na questão MApgaLDR-b, quando analisada pela perspectiva da servidão voluntária de La Boétie (2017), evidencia como a estrutura organizacional pode produzir submissão naturalizada às normas corporativas (HRT): ao incorporar deveres ambientais nas descrições de cargo de forma universal e padronizada, a empresa transforma a conformidade em requisito de pertencimento, fazendo com que trabalhadores de diferentes posições internalizem a ideia de que devem servir à lógica ambiental definida pela alta administração, independentemente de sua função específica. Esse processo reforça a hierarquia como mecanismo de legitimação da autoridade, pois a norma deixa de ser percebida como imposição externa e passa a operar como expectativa institucional incontestável, consolidando um padrão de obediência que se reproduz pela própria rotina organizacional e que constitui um vestígio de servidão voluntária ao alinhar comportamentos individuais às exigências estruturais sem necessidade de coerção explícita.

A determinação de que todas as unidades realizem avaliações periódicas de aspectos e impactos ambientais e sigam procedimentos operacionais específicos pode ser compreendida,

conforme exposto nas questões MApgaPRG-a. e MApgaPRG-b, à luz da teoria da servidão voluntária de La Boétie (2017), como um mecanismo que institucionaliza hábito, disciplina e vigilância contínua dentro da organização (HAB). Ao transformar a avaliação sistemática e o cumprimento de procedimentos em práticas obrigatórias, a empresa cria rotinas que os trabalhadores passam a executar de forma automática, internalizando a ideia de que a conformidade permanente é parte natural do trabalho. Essa normalização da disciplina reforça a aceitação tácita da autoridade organizacional, pois a vigilância constante deixa de ser percebida como controle e passa a ser vista como requisito legítimo de desempenho. Assim, a adesão voluntária a essas práticas, motivada mais pela força do hábito e pela necessidade de pertencimento do que por reflexão crítica, constitui um vestígio de servidão voluntária, na medida em que a estrutura organizacional produz e reproduz comportamentos de obediência contínua sem necessidade de coerção explícita.

A exigência de que a companhia mantenha políticas e práticas formais para preparação e resposta a emergências ambientais, incluindo planos de ação, equipes treinadas, realização de simulados e comunicação estruturada com stakeholders, como pode ser vista na questão MApgaPRG-d, pode ser interpretada, à luz da teoria da servidão voluntária de La Boétie (2017), como um mecanismo que reforça hábito (HAB), hierarquia (HRT) e consentimento à disciplina institucional. Ao transformar essas práticas em rotinas obrigatórias, a organização produz um ambiente em que a vigilância contínua e a prontidão permanente são naturalizadas como requisitos de pertencimento e profissionalismo, levando trabalhadores e gestores a internalizarem a disciplina como parte intrínseca de suas funções. Essa internalização reduz o espaço para questionamento crítico, pois a obediência às normas de emergência passa a operar como expectativa institucional incontestável, legitimada pela hierarquia e reproduzida pelo hábito. Assim, a adesão voluntária a essas práticas, sustentada pela necessidade de conformidade e reconhecimento dentro da estrutura organizacional, constitui um vestígio de servidão voluntária, na medida em que a disciplina e a vigilância deixam de ser percebidas como imposições e se tornam práticas aceitas e reiteradas no cotidiano corporativo.

De acordo com os itens MApgaDSP-a. e MApgaDSP-b, a definição de metas mínimas baseadas exclusivamente na legislação ambiental e a realização sistemática de avaliações de desempenho configuram, quando lidas pela perspectiva de La Boétie (2017), um processo que reforça hierarquia e submissão às normas institucionais como instâncias superiores às quais se deve

servir. Embora seguir a lei seja uma prática correta e indispensável de gestão, a adoção da legislação como único parâmetro de metas pode indicar que a organização aceita a estrutura regulatória como limite máximo de ação, sem buscar autonomia, padrões mais elevados ou inovação ambiental. Esse enquadramento revela um vestígio de servidão voluntária, pois a empresa não apenas cumpre a norma, mas a toma como horizonte suficiente, naturalizando a obediência à autoridade legal e reproduzindo um comportamento de conformidade que dispensa contestação ou superação (HRT). Assim, a avaliação sistemática do desempenho e o estabelecimento de metas estritamente legais mostram como a hierarquia regulatória é internalizada como referência incontestável, produzindo consentimento à dominação institucional e reduzindo o espaço para práticas ambientais mais críticas, proativas ou transformadoras.

A busca por certificações ambientais e florestais, como ISO 14001 ou FSC, conforme os itens MAPgaCTF-a e MAPgaCTF-b, funciona, do ponto de vista institucional, como um mecanismo de legitimação perante stakeholders, mas, à luz da teoria da servidão voluntária de La Boétie (2017), pode ser interpretada como um processo que mobiliza incentivos simbólicos e produz consentimento por meio do prestígio associado à certificação. (SOE) Ao transformar selos e auditorias externas em indicadores centrais de valor organizacional, a empresa cria um “espetáculo de reputação” no qual trabalhadores e gestores passam a aderir voluntariamente às normas e práticas exigidas não apenas por obrigação técnica, mas pela valorização social e simbólica que esses selos conferem. Essa dinâmica reforça a aceitação da autoridade externa, representada por organismos certificadores, e naturaliza a conformidade como condição de pertencimento e reconhecimento institucional. Assim, embora as certificações sejam instrumentos legítimos de gestão, sua centralidade pode revelar um vestígio de servidão voluntária, na medida em que a organização internaliza padrões externos como verdades incontestáveis e mobiliza o desejo de prestígio para sustentar a obediência às normas, sem espaço significativo para questionamento crítico ou autonomia na definição de padrões ambientais próprios.

De acordo com os itens MAPgaCPL-a e MAPgaCPLc1-a, a conformidade legal e o licenciamento ambiental, quando tomados como requisitos mínimos para a permanência da empresa em mercados regulados ou em índices de sustentabilidade, podem ser interpretados, à luz da teoria da servidão voluntária de La Boétie (2017), como mecanismos que reforçam hierarquia e submissão às instâncias regulatórias. Ao tratar a obediência à legislação como condição de sobrevivência institucional, a organização internaliza a autoridade jurídica como limite superior e

incontestável de sua atuação, naturalizando a ideia de que servir às normas impostas pelo aparato regulatório é não apenas obrigatório, mas suficiente. Embora cumprir a lei seja uma prática correta e indispensável de gestão, a redução da ação ambiental ao atendimento estrito das exigências legais revela um vestígio de servidão voluntária, pois expressa consentimento à dominação institucional sem busca de autonomia, superação normativa ou padrões mais elevados de desempenho. Nesse enquadramento, a empresa não apenas se submete à hierarquia regulatória, mas a incorpora como horizonte máximo de ação, reproduzindo um comportamento de obediência que se mantém pela própria lógica do sistema jurídico e pela necessidade de legitimação no mercado (HRT).

O conteúdo apresentado no quadro referente às questões ambientais do ISE B3 não se sustenta teoricamente quando confrontado com a complexidade dos conceitos de sustentabilidade organizacional (SO) e servidão voluntária (SV). As associações diretas entre itens do questionário e características específicas da SV reduzem fenômenos amplos, dinâmicos e socialmente construídos a classificações rígidas, contrariando o referencial teórico adotado.

Primeiramente, a interpretação de que exigências como políticas documentadas, responsabilidades ambientais formalizadas ou avaliações periódicas configurariam manifestações de hábito ou heteronomia (La Boétie, 2017) simplifica excessivamente a natureza desses mecanismos. O hábito, na perspectiva da SV, não se limita ao cumprimento de normas institucionais, mas envolve a internalização gradual e naturalizada de práticas que moldam a subjetividade e reduzem a capacidade crítica dos indivíduos. Esse processo é resultado de socializações primária e secundária (Berger & Luckmann, 1966), e não de uma única exigência documental ou procedimental. Assim, atribuir características da SV a itens isolados do questionário ignora a profundidade e a complexidade do fenômeno.

Além disso, a leitura de que a inclusão de responsabilidades ambientais em descrições de cargos ou a exigência de conformidade legal representariam heteronomia (HRT) desconsidera que tais práticas fazem parte da governança ambiental contemporânea e são necessárias para assegurar padrões mínimos de responsabilidade corporativa (McDonough & Braungart, 2002; Kaptein & Wempe, 2002). A heteronomia, no sentido da SV, implica submissão acrítica a estruturas de poder que moldam a vontade dos indivíduos (Chauí, 1982; Lefort, 1982), e não simplesmente o cumprimento de requisitos legais ou normativos. A interpretação presente no quadro, portanto, confunde mecanismos de governança com mecanismos de sujeição, o que não se sustenta teoricamente.

O quadro também atribui características de subjetividade oprimida e emancipação (SOE) à busca por certificações ambientais, como ISO ou FSC. Embora tais certificações possam, de fato, promover práticas mais éticas e sustentáveis, sua relação com a emancipação dos indivíduos depende da forma como são internalizadas e vivenciadas no contexto organizacional. A emancipação, conforme defendem Francisquini e Almada (2025), emerge de um mindset pró-sustentabilidade, construído a partir de sentido, identidade e participação, e não de uma certificação em si. Assim, a associação direta entre certificações e SOE carece de sustentação teórica.

Outro ponto crítico é que o conteúdo do quadro não considera a natureza dialética entre SO e SV. A sustentabilidade organizacional, conforme Jamali (2006), O'Connor (2006) e Souza & Munck (2017), depende da liberdade, da participação e do desenvolvimento humano. Já a SV se perpetua por meio da aceitação passiva, da naturalização das normas e da ausência de reflexão crítica (La Boétie, 2017; Paes de Paula & Magalhães, 2009). As práticas ambientais do ISE B3 podem tanto reforçar conformidade quanto estimular autonomia, dependendo da cultura organizacional, da mentalidade dos indivíduos e da forma como são implementadas. O quadro, ao fixar significados, ignora essa ambivalência essencial.

Por fim, o conteúdo não dialoga com a perspectiva da construção social da realidade (Berger & Luckmann, 1966), segundo a qual normas, políticas e práticas só adquirem significado quando interpretadas pelos indivíduos e incorporadas à cultura. A leitura apresentada no quadro desconsidera que a relação entre práticas ambientais e SV depende da forma como essas práticas são vivenciadas, internalizadas e ressignificadas no cotidiano organizacional. Ao estabelecer relações diretas e descontextualizadas, o quadro não captura a complexidade dos processos subjetivos e institucionais envolvidos.

Dessa forma, o conteúdo do quadro não é sustentável porque reduz fenômenos complexos a classificações simplificadas, ignora a natureza socialmente construída da realidade organizacional e estabelece relações diretas onde o referencial teórico aponta para processos dinâmicos, interdependentes e multifacetados.

O Quadro 22 apresenta a análise das questões relacionadas ao tema Impactos Ecológicos, no âmbito do Meio Ambiente (MA), evidenciando como práticas de avaliação, cumprimento legal e ações voluntárias de conservação podem expressar dimensões da servidão voluntária (SV). A partir das categorias analíticas de La Boétie (2017), hábito (HAB), hierarquia/autoridade (HRT) e

sociedade dos espetáculos (SOE), observa-se que a empresa internaliza a necessidade de políticas formais, metas, indicadores e relatórios públicos como critérios naturais de legitimidade ambiental. O quadro aponta que a organização aceita, como inevitável, a regulação estatal e os parâmetros do ISE, submetendo-se a exigências legais e normativas que moldam sua atuação. Além disso, evidencia-se que ações voluntárias de conservação e compromissos públicos reforçam a busca por reconhecimento externo, criando mecanismos de visibilidade e autojustificação. Dessa forma, a análise revela que, embora essenciais para a gestão ambiental, tais práticas podem sustentar formas sutis de sujeição voluntária, nas quais a empresa passa a desejar e reproduzir os dispositivos que a subordinam às expectativas legais, sociais e reputacionais.

Quadro 22 – Questão por questionário/área e característica da SV

Questionário/Área	Tema	Questão	Característica da SV
Meio Ambiente (MA)	Impactos Ecológicos	MAiePRG-a.	A exigência de que a empresa tenha política ou compromisso formal e avaliações sistemáticas de impactos e dependências. (HAB)
Meio Ambiente (MA)	Impactos Ecológicos	MAiePRG-b.	Requer que a empresa defina objetivos, metas, indicadores e relatórios públicos. (HRT) e (SOE)
Meio Ambiente (MA)	Impactos Ecológicos	MAiePRG-c.	A empresa deve desenvolver ações voluntárias de conservação além das exigências legais. (SOE)
Meio Ambiente (MA)	Impactos Ecológicos	MAieCPL-a; MAieCPL-b; e MAieCPL-c.	Cumprimento legal (CAR, APPs, Reserva Legal). Exige que todas as propriedades estejam regularizadas conforme o Código Florestal e demais normas. Aqui, a SV não é da empresa sobre o funcionário, mas da empresa em relação ao Estado/ISE, aceitando a regulação como superior. (HRT)
Meio Ambiente (MA)	Impactos Ecológicos	MAieCPL-d.	Avalia se a empresa sofreu sanções administrativas e se corrigiu as causas. (HAB) e (HRT)

Fonte: Dados da pesquisa (2026).

Nesse questionário, foram encontradas sete questões de vestígios de características da SV. A exigência de que empresas mantenham políticas formais e avaliações sistemáticas sobre seus impactos e dependências em relação à biodiversidade e aos serviços ecossistêmicos, conforme exposto na questão MAiePRG-a, embora essencial para a gestão ambiental contemporânea, pode revelar o que La Boétie (2017) denomina vestígio de servidão voluntária. Isto é, a internalização acrítica de normas externas que passam a ser seguidas como hábito institucional e não como resultado de reflexão estratégica. Nesse sentido, a empresa adere a protocolos, compromissos e certificações como uma prática naturalizada (HAB), aceitando sua obrigatoriedade sem questionar sua pertinência, eficácia ou adequação ao seu contexto, o que transforma instrumentos potencialmente transformadores em rotinas burocráticas de conformidade, mais voltadas ao cumprimento formal de requisitos do que à efetiva incorporação de uma postura autônoma, crítica e substantiva diante da sustentabilidade.

De acordo com o item MAiePRG-b, a exigência de que a empresa estabeleça objetivos, metas, indicadores e relatórios públicos pode expressar um vestígio de servidão voluntária, pois cria uma hierarquia (HRT) em que métricas e sistemas de monitoramento passam a funcionar como instâncias superiores que orientam e controlam a ação corporativa, reduzindo a autonomia crítica da organização. Nessa lógica, a empresa submete sua gestão da biodiversidade a parâmetros externos que se tornam referências normativas quase incontestáveis. Além disso, os relatórios públicos podem assumir um caráter de espetáculo (SOE), funcionando como instrumentos de visibilidade e reputação, mais voltados à apontação de conformidade do que à transformação efetiva das práticas socioambientais.

A exigência de que a empresa desenvolva ações voluntárias de conservação além do que a lei determina pode revelar um vestígio de servidão voluntária, pois essas iniciativas frequentemente assumem a forma de projetos simbólicos que reforçam a imagem institucional e legitimam a adesão às normas sociais dominantes. Nesse contexto, ações ambientais adicionais tornam-se parte de um espetáculo (SOE) de responsabilidade, funcionando como instrumentos de reputação e visibilidade, mais orientados à manutenção de conformidade social do que à transformação substantiva da relação da empresa com a biodiversidade.

De acordo com as questões (MAieCPL-a,b,c), a regularização das propriedades rurais por meio do CAR, da adequação das APPs e da Reserva Legal expressa o cumprimento obrigatório do Código Florestal, mas também evidencia um vestígio de servidão voluntária, pois a empresa se

submete às instâncias regulatórias e jurídicas como autoridades superiores cuja observância é condição para operar e permanecer no mercado. Nessa dinâmica, a relação de servidão não ocorre entre empresa e trabalhadores, mas entre a empresa e o Estado ou sistemas de avaliação como o ISE, que são reconhecidos como instâncias normativas legítimas e incontestáveis. Assim, a regularização ambiental deixa de ser apenas um requisito legal e passa a representar a aceitação da regulação estatal como poder hierárquico que orienta e limita a ação corporativa (HRT).

A avaliação da conformidade legal da empresa frente a atividades potencialmente impactantes revela um vestígio de servidão voluntária, pois a organização aceita como rotina disciplinar a necessidade contínua de corrigir falhas, responder a sanções e ajustar procedimentos conforme exigido pelos órgãos públicos. Essa dinâmica reforça uma hierarquia regulatória, na qual a empresa se submete às instâncias estatais como autoridades superiores, incorporando a disciplina e a correção permanente como práticas obrigatórias e pouco questionadas. Nesse contexto, a conformidade deixa de ser apenas um requisito jurídico e passa a expressar a aceitação naturalizada do poder regulador como orientador central da ação corporativa.

O conteúdo apresentado no quadro referente às questões de “Impactos Ecológicos” do ISE B3 não é sustentável porque revela, em sua própria estrutura normativa, traços característicos da servidão voluntária (SV). Ao exigir políticas formais, compromissos documentados, avaliações sistemáticas, metas obrigatórias e conformidade regulatória rígida, o questionário reforça padrões de comportamento que se aproximam dos mecanismos de hábito e heteronomia descritos por La Boétie (2017). Esses elementos, quando naturalizados, podem reduzir a autonomia crítica dos indivíduos e das organizações, reproduzindo formas sutis de submissão institucional.

A exigência de políticas e compromissos formais, por exemplo, pode ser interpretada como expressão do hábito (HAB), entendido por La Boétie (2017) como o processo pelo qual os indivíduos passam a aceitar normas e práticas sem questionamento, incorporando-as como parte natural da vida social. Quando tais exigências são impostas de maneira padronizada, elas podem reforçar a automatização das condutas, o que contraria a perspectiva de construção ativa da realidade defendida por Berger e Luckmann (1966).

Da mesma forma, a determinação de metas, indicadores e relatórios públicos, embora necessária para a governança ambiental, pode reproduzir heteronomia (HRT), na medida em que submete a organização a regras externas que moldam seu comportamento de forma prescritiva. A heteronomia, no sentido da SV, refere-se à obediência a instâncias superiores que se tornam

referência incontestável de ação (Chauí, 1982; Lefort, 1982). Quando o questionário exige conformidade estrita, sem espaço para reflexão crítica ou adaptação contextual, ele reforça essa lógica de submissão.

As ações voluntárias de conservação, classificadas no quadro como expressão de subjetividade oprimida e emancipação (SOE), também revelam ambiguidade. Embora possam representar avanço ético, sua obrigatoriedade dentro de um sistema avaliativo pode transformar o “voluntário” em “imposto”, esvaziando o potencial emancipatório que Francisquini e Almada (2025) associam ao mindset pró-sustentabilidade. A emancipação, nesse sentido, não decorre de práticas exigidas, mas de significados construídos pelos indivíduos.

O cumprimento legal rigoroso, como regularização de CAR, APPs e Reserva Legal, evidencia outro traço de heteronomia. Aqui, a SV não se manifesta na relação empresa–funcionário, mas na relação empresa–Estado/ISE, quando a organização aceita a regulação como instância superior incontestável. La Boétie (2017) argumenta que a servidão se perpetua quando os indivíduos (ou instituições) deixam de questionar a legitimidade das estruturas que os governam, aceitando-as como naturais.

Por fim, a avaliação de sanções e correções reforça simultaneamente hábito e heteronomia, pois incentiva a internalização de práticas corretivas como rotinas obrigatórias, sem necessariamente promover reflexão crítica sobre suas causas estruturais. Esse processo se aproxima da lógica de socialização secundária descrita por Berger e Luckmann (1966), na qual normas institucionais moldam identidades e comportamentos, podendo tanto emancipar quanto submeter.

Assim, o conteúdo do quadro não é sustentável porque, ao invés de promover autonomia, reflexão crítica e participação, pilares da sustentabilidade organizacional (McDonough & Braungart, 2002; Kaptein & Wempe, 2002; Jamali, 2006; O’Connor, 2006) ele reproduz mecanismos de conformidade, obediência e naturalização de normas que caracterizam a servidão voluntária. Em outras palavras, o próprio questionário do ISE B3, ao exigir determinadas práticas, pode reforçar a lógica que pretende combater, evidenciando a necessidade de uma análise mais profunda sobre como a sustentabilidade é operacionalizada nas organizações.

O Quadro 23 apresenta a análise das questões relacionadas ao tema Gerenciamento de Energia, no âmbito do Meio Ambiente (MA), evidenciando como práticas de diagnóstico, definição de metas e monitoramento contínuo podem expressar dimensões da servidão voluntária (SV). A partir da categoria analítica de La Boétie (2017), especialmente o hábito (HAB), observa-se que o

questionário incentiva a empresa a internalizar padrões externos (como ISE B3, GRI e ISO) como critérios naturais de legitimidade ambiental. O quadro aponta que, ao adotar mecanismos de vigilância interna, avaliações periódicas e indicadores obrigatórios, a organização passa a fiscalizar a si mesma, reproduzindo voluntariamente exigências que não surgem de sua autonomia, mas de estruturas normativas externas. Dessa forma, a análise evidencia que, embora essenciais para a gestão energética, tais práticas podem sustentar formas sutis de sujeição voluntária, nas quais a empresa incorpora e naturaliza dispositivos de controle que reforçam sua dependência a padrões regulatórios e reputacionais.

Quadro 23 – Questão por questionário/área e característica da SV

Questionário/Área	Tema	Questão	Característica da SV
Meio Ambiente (MA)	Gerenciamento de Energia	MAgePRG-b.	O questionário exige que a empresa demonstre diagnósticos, metas, indicadores e avaliações periódicas. Isso implica em criar mecanismos internos de vigilância e disciplina. A companhia se torna fiscal de si mesma, internalizando exigências que vêm de fora (ISE B3, GRI, ISO). É uma forma de auto-submissão. (HAB)

Fonte: Dados da pesquisa (2026).

Nesse questionário, foram encontradas uma questão com vestígios de característica de SV. A exigência de apontar diagnósticos, metas, indicadores e avaliações periódicas no monitoramento energético produz uma forma de auto-submissão, pois a empresa internaliza padrões externos (como ISE B3, GRI e ISO) e transforma esses referenciais em mecanismos internos de vigilância e disciplina (HAB). Nesse processo, a companhia passa a fiscalizar a si mesma de modo contínuo, naturalizando práticas de controle que originalmente vêm de fora. Esse movimento expressa o hábito disciplinar descrito por La Boétie (2017) , no qual a organização aceita e reproduz, sem contestação, a lógica regulatória que orienta e molda sua conduta.

O conteúdo apresentado no quadro referente ao gerenciamento de energia no ISE B3 não é sustentável porque evidencia, em sua própria formulação, traços característicos da servidão voluntária (SV). A exigência de diagnósticos, metas, indicadores e avaliações periódicas, embora

alinhada às práticas de governança ambiental, reproduz mecanismos de vigilância, disciplina e auto-controle que se aproximam dos processos de submissão descritos por La Boétie (2017). Ao internalizar normas externas, provenientes do ISE B3, GRI, ISO ou outras instâncias regulatórias, a empresa passa a fiscalizar a si mesma, transformando a obediência em rotina naturalizada, o que caracteriza o hábito como fundamento da SV.

Esse processo se torna ainda mais evidente quando se considera que, segundo La Boétie (2017), a servidão não se impõe pela força, mas pela repetição e pela incorporação de práticas que moldam a subjetividade. A empresa, ao adotar mecanismos internos de monitoramento contínuo, reproduz exatamente essa lógica: transforma exigências externas em padrões internos de conduta, reforçando a automatização das ações e reduzindo o espaço para reflexão crítica. Trata-se de um movimento típico do que Berger e Luckmann (1966) descrevem como institucionalização e internalização, no qual normas externas passam a ser percebidas como naturais e inevitáveis.

Além disso, o conteúdo do quadro revela que a empresa assume voluntariamente o papel de agente disciplinador de si mesma, o que se aproxima da noção de auto-submissão. Essa dinâmica é coerente com a leitura de Chauí (1982) e Lefort (1982) sobre como estruturas de poder se reproduzem quando os sujeitos incorporam as regras que os governam, passando a agir segundo elas sem questionamento. A vigilância interna, nesse sentido, não é apenas um mecanismo técnico, mas um dispositivo simbólico que reforça a heteronomia e a conformidade.

Esse tipo de prática contraria a lógica emancipatória da sustentabilidade organizacional, que pressupõe autonomia, participação e desenvolvimento humano (McDonough & Braungart, 2002; Kaptein & Wempe, 2002; Jamali, 2006; O'Connor, 2006). A SO depende de um mindset pró-sustentabilidade construído a partir de sentido, identidade e engajamento (Francisquini & Almada, 2025), e não de mecanismos de controle que reforçam a obediência. Quando a empresa internaliza exigências externas sem reflexão crítica, ela se afasta da construção de uma cultura sustentável e se aproxima da reprodução de padrões de servidão.

Assim, o conteúdo do quadro não é sustentável porque, ao invés de promover autonomia e consciência ambiental, reforça práticas de vigilância, disciplina e auto submissão que reproduzem os elementos centrais da servidão voluntária. Em outras palavras, o próprio instrumento que deveria fomentar a sustentabilidade acaba incorporando mecanismos que limitam a liberdade organizacional e subjetiva, evidenciando a necessidade de uma análise crítica sobre como a sustentabilidade é operacionalizada no contexto corporativo.

O Quadro 24 apresenta a análise das questões relacionadas ao tema Gestão de Água e Efluentes Líquidos, no âmbito do Meio Ambiente (MA), evidenciando como práticas de monitoramento, eficiência hídrica, controle operacional e transparência podem expressar dimensões da servidão voluntária (SV). A partir das categorias analíticas de La Boétie (2017), hábito (HAB), hierarquia/autoridade (HRT) e sociedade dos espetáculos (SOE), observa-se que o questionário incentiva a empresa a internalizar padrões de desempenho e métricas ambientais que ultrapassam as exigências legais, adotando voluntariamente mecanismos de vigilância, reporte e autoavaliação contínua. O quadro aponta que a organização passa a aceitar, como naturais, práticas de controle externo, como metas de eficiência, indicadores de reuso, investimentos em P&D ambiental e exposição pública de sanções e correções. Dessa forma, a análise evidencia que, embora fundamentais para a gestão hídrica responsável, tais práticas podem sustentar formas sutis de sujeição voluntária, nas quais a empresa incorpora e reproduz dispositivos de controle e visibilidade que reforçam sua dependência a padrões normativos e reputacionais.

Quadro 24 – Questão por questionário/área e característica da SV

Questionário/Área	Tema	Questão	Característica da SV
Meio Ambiente (MA)	Gestão de Água e Efluentes Líquidos	MAGaePRG-a.	A companhia deve monitorar, adotar controles e possuir programas estruturados de eficiência hídrica. Não é apenas cumprir a lei: é aceitar voluntariamente padrões de desempenho e transparência que vão além da obrigação mínima. (HAB)
Meio Ambiente (MA)	Gestão de Água e Efluentes Líquidos	MAGaePRG-b..	Exige monitoramento com indicadores, controles operacionais e programas de redução de poluição. A empresa se submete a uma disciplina contínua, internalizando exigências externas como se fossem parte de sua própria lógica de funcionamento. (HAB)
Meio Ambiente (MA)	Gestão de Água e Efluentes Líquidos	MAGaePRG-c.	Aqui a servidão voluntária é clara: não há lei obrigando investimento em P&D ambiental, mas o questionário exige que a empresa demonstre práticas sistemáticas, com

			orçamento e equipes. A companhia aceita se medir por critérios que não nasceram dela, mas que ela incorpora para ser reconhecida. (HAB) e (SOE)
Meio Ambiente (MA)	Gestão de Água e Efluentes Líquidos	MAGaeDSP-a e MAGaeDSP-b	(Percentual de instalações com tecnologias eficientes e percentual de água de reuso). A empresa se compromete a quantificar e reportar percentuais de eficiência e reuso. Isso é uma forma de auto-submissão: ela aceita ser julgada por métricas externas e se coloca sob escrutínio voluntário. (HAB)
Meio Ambiente (MA)	Gestão de Água e Efluentes Líquidos	MAGaeCPL-a e MAGaeCPL-b	(Cumprimento legal) - Embora o cumprimento da lei seja obrigatório, o questionário exige que a empresa vá além, avaliando sistematicamente o uso da água em função do estresse hídrico e apontando reduções de carga poluidora. A companhia aceita voluntariamente ampliar o escopo de sua responsabilidade. (HAB) e (SOE)
Meio Ambiente (MA)	Gestão de Água e Efluentes Líquidos	MAGaeCPL-c.	A empresa deve declarar se sofreu sanções e como corrigiu as causas. Isso é uma forma de exposição voluntária: ela se compromete a revelar fragilidades e se submeter ao julgamento público. (HAB) e (HRT)

Fonte: Dados da pesquisa (2026).

Nesse questionário, foram encontradas oito questões de vestígios de características de SV. De acordo com o item MAGaePRG-a, a gestão da água baseada em monitoramento, controles internos e programas de eficiência hídrica expressa um vestígio de hábito (HAB), no sentido proposto por La Boétie (2017), porque a empresa passa a adotar rotinas de vigilância e melhoria contínua que vão além do mero cumprimento legal. Ao aceitar voluntariamente padrões externos de desempenho e transparência, como metas, indicadores e protocolos de eficiência, a companhia internaliza expectativas regulatórias e sociais como práticas naturais e necessárias. Esse movimento

revela uma forma de adesão disciplinar, na qual a organização incorpora, sem contestação, normas que orientam sua conduta e moldam sua gestão hídrica para além das obrigações mínimas.

De acordo com o item MAgaePRG-b, a gestão de efluentes baseada em monitoramento contínuo, indicadores de desempenho, controles operacionais e programas de redução da poluição expressa um vestígio de hábito, no sentido proposto por La Boétie (2017), porque a empresa passa a incorporar como rotina interna exigências que originalmente vêm de instâncias externas, órgãos ambientais, padrões técnicos e sistemas de avaliação. Ao transformar essas normas em práticas permanentes de vigilância e autocontrole, a companhia naturaliza uma disciplina contínua, submetendo-se a parâmetros regulatórios como parte de sua própria lógica de funcionamento. Essa internalização revela uma forma de servidão voluntária, na qual a empresa aceita e reproduz, sem contestação, padrões de monitoramento e conformidade que moldam sua gestão de efluentes para além do mínimo legal

De acordo com o item MAgaePRG-c, a exigência de que a empresa apresente pesquisa, desenvolvimento e inovação tecnológica voltados ao uso eficiente de recursos e à redução da carga poluidora expressa um vestígio de servidão voluntária, pois não há obrigação legal para investir em P&D ambiental, mas a companhia passa a adotar práticas sistemáticas, com orçamento, equipes e metas, para atender critérios externos de avaliação. Ao incorporar esses parâmetros como parte de sua própria lógica de gestão, a organização internaliza padrões que não nasceram dela, buscando reconhecimento e legitimidade perante instâncias como ISE, GRI ou normas técnicas. Esse movimento combina hábito (adoção rotineira e disciplinar de exigências externas) e espetáculo/ordem social estabelecida (SOE), já que a empresa se mede e se apresenta publicamente segundo critérios que reforçam sua conformidade e reputação ambiental.

Os itens (MAgaeDSP-a, b) tratam da quantificação do percentual de instalações com tecnologias eficientes de uso da água e do percentual de água proveniente de reuso expressa um vestígio de servidão voluntária, pois a empresa aceita ser avaliada por métricas externas e incorpora esses indicadores como parte de sua rotina de gestão. Ao medir, reportar e se submeter voluntariamente a padrões de eficiência e reuso que vão além das exigências legais, a companhia internaliza práticas de vigilância e autocontrole que se tornam hábitos disciplinadores (HAB). Essa auto-submissão, no sentido de La Boétie (2017), revela a naturalização de critérios externos como parâmetros legítimos e superiores para orientar sua conduta ambiental.

A avaliação do uso e consumo de água (MAgaeCPL-a) e da gestão de esgotos e efluentes (MAgaeCPL-b) expressa cumprimento legal, mas o questionário amplia essa exigência ao demandar que a empresa monitore sistematicamente seus consumos, considere o estresse hídrico local e demonstre reduções de carga poluidora. Ao aceitar esses critérios adicionais, que vão além do mínimo jurídico, a companhia expande voluntariamente o escopo de sua responsabilidade, incorporando padrões externos como parâmetros legítimos de desempenho. Esse movimento revela vestígios de servidão voluntária, tanto como hábito (adoção rotineira e disciplinar de métricas e controles que não nasceram internamente) quanto como ordem social estabelecida (SOE), na medida em que a empresa busca reconhecimento e legitimidade ao se submeter a expectativas regulatórias e socioambientais que ultrapassam as obrigações legais.

A declaração da situação da companhia quanto à gestão da água e dos efluentes nos últimos três anos envolve um vestígio de servidão voluntária, pois, ao informar se sofreu sanções administrativas e como corrigiu suas causas, a empresa se expõe voluntariamente ao julgamento público, assumindo a obrigação de revelar fragilidades e apontar disciplina corretiva. Essa dinâmica expressa o que La Boétie (2017) descreve como HRT (hierarquia/ritual de transparência): a organização aceita a autoridade dos órgãos reguladores e internaliza a necessidade de prestar contas como parte de seu próprio funcionamento. Assim, a conformidade deixa de ser apenas resposta a punições e passa a constituir uma prática naturalizada (HAB) de submissão e autocorreção contínua.

O conteúdo apresentado no quadro referente à “Gestão de Água e Efluentes Líquidos” do ISE B3 não é sustentável porque evidencia, em sua própria formulação, mecanismos que reproduzem traços característicos da servidão voluntária (SV). As exigências de monitoramento contínuo, controles operacionais, programas estruturados, investimentos em P&D e exposição pública de indicadores configuram práticas que, embora alinhadas à governança ambiental, reforçam processos de auto-submissão, vigilância interna e naturalização da obediência — elementos centrais da SV segundo La Boétie (2017).

A exigência de que a empresa monitore, controle e implemente programas de eficiência hídrica revela a presença do hábito (HAB), entendido por La Boétie (2017) como o mecanismo pelo qual a servidão se instala de forma gradual e naturalizada. Ao adotar rotinas de monitoramento e controle que vão além das obrigações legais, a empresa internaliza padrões externos como se fossem parte intrínseca de sua própria lógica de funcionamento. Esse processo corresponde ao que

Berger e Luckmann (1966) descrevem como institucionalização e internalização: normas externas passam a ser percebidas como naturais, reduzindo o espaço para questionamento crítico.

Da mesma forma, a exigência de indicadores, controles operacionais e programas de redução de poluição reforça a disciplina contínua e a vigilância interna. A empresa se torna fiscal de si mesma, incorporando exigências externas como se fossem autogeradas. Essa dinâmica ecoa a leitura de Chauí (1982) e Lefort (1982) sobre como estruturas de poder se reproduzem quando os sujeitos internalizam as regras que os governam, transformando a obediência em prática cotidiana.

A situação se torna ainda mais evidente quando o questionário exige investimentos em pesquisa e desenvolvimento ambiental sem que exista obrigação legal correspondente. Aqui, a SV se manifesta de forma explícita: a empresa aceita voluntariamente ser medida por critérios que não nasceram dela, mas que incorpora para obter reconhecimento institucional. Esse movimento combina hábito (HAB), pela naturalização da exigência, e subjetividade oprimida e emancipação (SOE), pois, embora possa gerar avanços ambientais, não necessariamente promove autonomia ou consciência crítica, como defendem Francisquini e Almada (2025).

A exigência de quantificação e reporte de percentuais de eficiência e reuso reforça a lógica de auto submissão. A empresa se coloca sob escrutínio voluntário, aceitando ser julgada por métricas externas e submetendo-se a padrões de transparência que, embora positivos, podem reforçar a heteronomia quando internalizados sem reflexão crítica. Esse processo se aproxima da lógica de socialização secundária descrita por Berger e Luckmann (1966), na qual normas institucionais moldam identidades e comportamentos.

O quadro também evidencia que o cumprimento legal é ampliado para além do mínimo exigido, impondo à empresa a necessidade de avaliar sistematicamente o uso da água em função do estresse hídrico e apontar reduções de carga poluidora. Essa ampliação voluntária do escopo de responsabilidade revela novamente a presença do hábito e da subjetividade oprimida, pois a empresa aceita expandir suas obrigações para atender expectativas externas, mesmo quando não há imposição normativa direta.

Por fim, a exigência de declarar sanções e correções reforça simultaneamente hábito e hierarquia (HRT). A empresa se compromete a expor fragilidades e a se submeter ao julgamento público, assumindo voluntariamente uma posição de transparência que, embora alinhada à governança, pode reforçar a lógica de submissão descrita por La Boétie (2017) quando internalizada como obrigação moral incontestável.

Assim, o conteúdo do quadro não é sustentável porque, ao invés de promover autonomia, reflexão crítica e construção de sentido, pilares da sustentabilidade organizacional (McDonough & Braungart, 2002; Kaptein & Wempe, 2002; Jamali, 2006; O'Connor, 2006), ele reproduz mecanismos de vigilância, disciplina e autossubmissão que caracterizam a servidão voluntária. Em outras palavras, o próprio instrumento que deveria fomentar a sustentabilidade acaba incorporando práticas que limitam a liberdade organizacional e subjetiva, evidenciando a necessidade de uma análise crítica sobre como a sustentabilidade é operacionalizada no contexto corporativo.

O Quadro 25 apresenta a análise das questões relacionadas ao tema Gestão de Resíduos e Materiais Perigosos, no âmbito do Meio Ambiente (MA), evidenciando como práticas de pesquisa, monitoramento e reporte podem expressar dimensões da servidão voluntária (SV). A partir das categorias analíticas de La Boétie (2017), hábito (HAB), hierarquia/autoridade (HRT) e sociedade dos espetáculos (SOE), observa-se que o questionário incentiva a empresa a adotar padrões de desempenho e transparência que ultrapassam as exigências legais, internalizando critérios externos como parâmetros naturais de legitimidade ambiental. O quadro aponta que a organização aceita, como parte de sua rotina, investir em P&D, comprovar conformidade legal, reportar continuamente sua evolução e expor-se a avaliações externas, configurando mecanismos de autossubmissão e vigilância voluntária. Dessa forma, a análise evidencia que, embora essenciais para a gestão responsável de resíduos perigosos, tais práticas podem sustentar formas sutis de sujeição voluntária, nas quais a empresa incorpora e reproduz dispositivos de controle que reforçam sua dependência a padrões normativos e reputacionais.

Quadro 25 – Questão por questionário/área e característica da SV

Questionário/Área	Tema	Questão	Característica da SV
Meio Ambiente (MA)	Gestão de Resíduos e Materiais Perigosos	MARmpPRG-b.	Exige que a empresa invista em P&D para reduzir resíduos ou sua periculosidade, com orçamento, equipes e metas. Não há lei obrigando esse investimento, mas o questionário cobra. A empresa se submete voluntariamente a esse critério externo, aceitando ser medida por ele. (HAB) e (SOE)

Meio Ambiente (MA)	Gestão de Resíduos e Materiais Perigosos	MArmpDSP-a.	A companhia deve comprovar conformidade legal, estratégias de redução e relatórios de evolução da geração de resíduos perigosos. Aqui a servidão voluntária está na aceitação de monitorar e reportar continuamente, expondo-se a avaliação externa. (HAB) e (HRT)
-----------------------	--	-------------	--

Fonte: Dados da pesquisa (2026).

Nesse questionário, foram encontradas duas questões com vestígios de características de SV. De acordo com o item MArmpPRG-b, a exigência de que a companhia demonstre pesquisa, desenvolvimento e inovação tecnológica voltados à redução de resíduos sólidos revela vestígios de servidão voluntária, porque a empresa passa a investir em P&D ambiental, com orçamento, equipes e metas, mesmo sem existir obrigação legal para isso. Ao aceitar ser medida por critérios externos e incorporar esses parâmetros como parte de sua própria lógica de gestão, a organização internaliza padrões que não nasceram dela, transformando-os em hábito disciplinar (HAB). Esse movimento também expressa a ordem social estabelecida (SOE), pois a empresa busca reconhecimento e legitimidade ao se alinhar voluntariamente às expectativas de desempenho ambiental que reforçam sua reputação e conformidade perante avaliadores e stakeholders.

A apontação de conformidade no gerenciamento de resíduos classe I envolve vestígios de servidão voluntária, pois a empresa não apenas cumpre as exigências legais, mas aceita monitorar continuamente, registrar estratégias de redução e reportar publicamente a evolução da geração de resíduos perigosos. Essa prática se torna um hábito disciplinar (HAB), no qual a companhia internaliza rotinas de vigilância e autocontrole que respondem a critérios externos. Ao mesmo tempo, há um componente de hierarquia de relações com o tirano (HRT), já que a empresa se expõe voluntariamente à avaliação pública e institucional, assumindo como legítima a autoridade de instâncias reguladoras e de mercado que a julgam com base nesses indicadores.

O conteúdo apresentado no quadro referente à “Gestão de Resíduos e Materiais Perigosos” do ISE B3 não é sustentável porque evidencia, em sua própria formulação, mecanismos que reproduzem traços característicos da servidão voluntária (SV). As exigências de investimento em P&D, comprovação contínua de conformidade, estratégias de redução e reporte sistemático de evolução de resíduos configuram práticas que, embora alinhadas à governança ambiental, reforçam

processos de autossubmissão, vigilância interna e naturalização da obediência — elementos centrais da SV segundo La Boétie (2017).

A exigência de que a empresa invista em pesquisa e desenvolvimento para reduzir resíduos ou sua periculosidade, mesmo sem obrigação legal, revela a presença do hábito (HAB). Para La Boétie (2017), o hábito é o mecanismo pelo qual a servidão se instala de forma gradual, transformando práticas inicialmente externas em rotinas naturalizadas. Ao aceitar ser avaliada por critérios que não emergem de sua própria lógica organizacional, a empresa internaliza padrões externos como se fossem intrínsecos, reproduzindo exatamente o processo de institucionalização e internalização descrito por Berger e Luckmann (1966).

Esse movimento também se relaciona à subjetividade oprimida e emancipação (SOE), pois, embora tais práticas possam gerar avanços ambientais, elas não necessariamente promovem autonomia ou consciência crítica. A emancipação, conforme Francisquini e Almada (2025), depende da construção de sentido e da formação de um mindset pró-sustentabilidade, e não da adoção de práticas impostas por sistemas avaliativos externos. Assim, a empresa pode parecer avançada ambientalmente, mas ainda operar sob uma lógica de submissão simbólica.

A exigência de comprovação contínua de conformidade legal, estratégias de redução e relatórios de evolução da geração de resíduos perigosos reforça simultaneamente hábito e heteronomia (HRT). A empresa se compromete a monitorar e reportar continuamente, expondo-se voluntariamente ao escrutínio externo. Essa dinâmica ecoa a leitura de Chauí (1982) e Lefort (1982) sobre como estruturas de poder se reproduzem quando os sujeitos internalizam as regras que os governam, transformando a obediência em prática cotidiana. A vigilância interna, nesse sentido, não é apenas técnica, mas simbólica: reforça a submissão a instâncias superiores de validação, como o ISE B3.

Esse tipo de prática contraria a lógica emancipatória da sustentabilidade organizacional, que pressupõe autonomia, participação e desenvolvimento humano (McDonough & Braungart, 2002; Kaptein & Wempe, 2002; Jamali, 2006; O'Connor, 2006). A SO depende da construção de sentido e da participação ativa dos indivíduos, e não de mecanismos de controle que reforçam a obediência. Quando a empresa internaliza exigências externas sem reflexão crítica, ela se afasta da construção de uma cultura sustentável e se aproxima da reprodução de padrões de servidão.

Assim, o conteúdo do quadro não é sustentável porque, ao invés de promover autonomia, reflexão crítica e construção de sentido, pilares da sustentabilidade organizacional, ele reproduz

mecanismos de vigilância, disciplina e autossubmissão que caracterizam a servidão voluntária. Em outras palavras, o próprio instrumento que deveria fomentar a sustentabilidade acaba incorporando práticas que limitam a liberdade organizacional e subjetiva, evidenciando a necessidade de uma análise crítica sobre como a sustentabilidade é operacionalizada no contexto corporativo.

O Quadro 26 apresenta a análise das questões relacionadas ao tema Qualidade do Ar, no âmbito do Meio Ambiente (MA), evidenciando como práticas de monitoramento, controle operacional e reporte contínuo podem expressar dimensões da servidão voluntária (SV). A partir das categorias analíticas de La Boétie (2017), hábito (HAB) e hierarquia/autoridade (HRT), observa-se que o questionário incentiva a empresa a internalizar padrões externos de desempenho ambiental, adotando mecanismos de autopolicimento que ultrapassam a mera conformidade legal. O quadro aponta que a organização aceita, como naturais, exigências de monitoramento sistemático, programas estruturados de redução de emissões e controle de impactos gerados não apenas por suas operações, mas também por fornecedores e terceiros. Dessa forma, a análise evidencia que, embora essenciais para a gestão responsável da qualidade do ar, tais práticas podem sustentar formas sutis de sujeição voluntária, nas quais a empresa incorpora e reproduz dispositivos de controle e transparência que reforçam sua dependência a métricas, avaliações e expectativas externas.

Quadro 26 – Questão por questionário/área e característica da SV

Questionário/Área	Tema	Questão	Característica da SV
Meio Ambiente (MA)	Qualidade do Ar	MAqaPRG-a	A companhia deve realizar monitoramento, controles operacionais e programas formais de redução de emissões. Isso é servidão voluntária porque a empresa aceita se autopolicar e se submeter a padrões externos, indo além da mera conformidade legal. (HAB) e (HRT)
Meio Ambiente (MA)	Qualidade do Ar	MAqaPRG-b.	Exige monitoramento e programas estruturados para reduzir emissões de veículos próprios e até de fornecedores/terceiros. Aqui a servidão voluntária é evidente: a empresa se compromete a controlar não só suas próprias emissões, mas também as de terceiros,

			ampliando sua submissão a critérios externos. (HAB) e (HRT)
Meio Ambiente (MA)	Qualidade do Ar	MAqaDSP-a e MAqaDSP-b	A empresa deve comprovar conformidade legal e, além disso, apontar redução de emissões nos últimos três anos. A servidão voluntária está na aceitação de ser medida por indicadores e relatórios contínuos, expondo-se a avaliação externa. (HAB) e (HRT)

Fonte: Dados da pesquisa (2026).

Nesse questionário, foram encontradas quatro questões com vestígios de característica de SV. De acordo com o item MAqaPRG-a, a gestão das emissões atmosféricas oriundas de fontes fixas expressa vestígios de servidão voluntária, pois a empresa passa a realizar monitoramento contínuo, controles operacionais e programas formais de redução de emissões que vão além da mera conformidade legal. Ao adotar esses mecanismos como rotina interna, a organização internaliza padrões externos e se autopolícia, transformando exigências regulatórias e normativas em práticas disciplinares permanentes, um traço de hábito (HAB) no sentido de La Boétie (2017) (HAB). Simultaneamente, ao reportar esses controles e resultados, a empresa se submete a um ritual de transparência (HRT), aceitando ser avaliada por instâncias externas e reconhecendo sua autoridade como superior e legítima para julgar seu desempenho ambiental.

De acordo com o item MAqaPRG-b, a gestão das emissões atmosféricas de fontes móveis revela vestígios de servidão voluntária, pois a empresa passa a monitorar sistematicamente sua frota, implementar programas estruturados de redução de emissões e, em muitos casos, estender esse controle a veículos de fornecedores e terceiros. Ao incorporar essas exigências externas como rotinas internas, a organização adota um hábito disciplinar (HAB), internalizando padrões que não nasceram dela e transformando-os em práticas permanentes de autocontrole. Paralelamente, ao reportar esses resultados e apontar conformidade ampliada, a empresa se submete a um ritual de transparência (HRT), aceitando ser julgada por critérios externos e reconhecendo sua autoridade como superior e legítima na definição do que conta como boa gestão ambiental.

A exigência de que a empresa demonstre sua situação quanto à gestão das emissões atmosféricas de fontes fixas e móveis, comprovando conformidade legal e apresentando reduções nos últimos três anos, revela vestígios de servidão voluntária, pois a companhia aceita ser

continuamente medida por indicadores externos e se expõe ao escrutínio público por meio de relatórios e séries históricas de desempenho. Ao incorporar rotinas permanentes de monitoramento, controle e reporte, a organização internaliza padrões que não nasceram dela, transformando-os em hábito disciplinar (HAB); simultaneamente, ao divulgar esses resultados e reconhecer a autoridade de instâncias reguladoras e de mercado, participa de um ritual de transparência (HRT) que reforça sua submissão voluntária a critérios externos que moldam sua conduta ambiental.

O conteúdo do quadro referente à “Qualidade do Ar” no ISE B3 não é sustentável porque incorpora, em sua própria formulação, mecanismos que reproduzem traços centrais da servidão voluntária (SV). As exigências de monitoramento contínuo, controles operacionais, programas formais de redução de emissões e comprovação sistemática de conformidade e desempenho configuram práticas que, embora alinhadas à governança ambiental, reforçam processos de auto-submissão, vigilância interna e naturalização da obediência, elementos estruturantes da SV segundo La Boétie (2017).

A determinação de que a empresa realize monitoramento, controles operacionais e programas formais de redução de emissões evidencia a presença do hábito (HAB). Para La Boétie (2017), o hábito é o mecanismo pelo qual a servidão se instala de forma gradual, transformando práticas externas em rotinas naturalizadas. Ao adotar mecanismos de autopolicimento que vão além da conformidade legal, a empresa internaliza padrões externos como se fossem parte intrínseca de sua própria lógica organizacional. Esse processo corresponde ao que Berger e Luckmann (1966) descrevem como institucionalização e internalização: normas externas passam a ser percebidas como naturais, reduzindo o espaço para questionamento crítico.

A exigência de monitoramento e programas estruturados para reduzir emissões de veículos próprios e até de fornecedores amplia ainda mais essa lógica. Aqui, a SV se manifesta de forma explícita: a empresa aceita voluntariamente expandir sua esfera de responsabilidade para além de suas operações diretas, submetendo-se a critérios externos que moldam sua atuação. Essa ampliação da submissão reforça a heteronomia (HRT), entendida como a obediência a instâncias superiores que definem padrões de ação (Chauí, 1982; Lefort, 1982). A empresa passa a agir segundo expectativas externas, internalizando-as como obrigações morais e operacionais.

A exigência de comprovação de conformidade legal e apontação de redução de emissões nos últimos três anos reforça simultaneamente hábito e heteronomia. A empresa se compromete a monitorar, registrar e reportar continuamente seus resultados, expondo-se voluntariamente ao

escrutínio externo. Esse processo ecoa a leitura de Abensour (2007) e Paes de Paula & Magalhães (2009) sobre como a servidão se perpetua quando os sujeitos, individuais ou institucionais, aceitam ser avaliados e controlados por instâncias superiores, naturalizando a submissão como parte de sua identidade.

Esse tipo de prática contraria a lógica emancipatória da sustentabilidade organizacional, que pressupõe autonomia, participação e desenvolvimento humano (McDonough & Braungart, 2002; Kaptein & Wempe, 2002; Jamali, 2006; O'Connor, 2006). A SO depende da construção de sentido e da formação de um mindset pró-sustentabilidade (Francisquini & Almada, 2025), e não de mecanismos de controle que reforçam a obediência. Quando a empresa internaliza exigências externas sem reflexão crítica, ela se afasta da construção de uma cultura sustentável e se aproxima da reprodução de padrões de servidão.

Assim, o conteúdo do quadro não é sustentável porque, ao invés de promover autonomia, reflexão crítica e construção de sentido, pilares da sustentabilidade organizacional, ele reproduz mecanismos de vigilância, disciplina e autossubmissão que caracterizam a servidão voluntária. Em outras palavras, o próprio instrumento que deveria fomentar a sustentabilidade acaba incorporando práticas que limitam a liberdade organizacional e subjetiva, evidenciando a necessidade de uma análise crítica sobre como a sustentabilidade é operacionalizada no contexto corporativo.

O Quadro 27 apresenta a análise das questões relacionadas ao tema Sustentabilidade do Modelo de Negócio, no âmbito do Modelo de Negócio e Inovação (MNI), evidenciando como diretrizes estratégicas, critérios de avaliação e expectativas externas podem expressar dimensões da servidão voluntária (SV). A partir das categorias analíticas de La Boétie (2017), hábito (HAB), hierarquia/autoridade (HRT) e sociedade dos espetáculos (SOE), observa-se que o questionário orienta a empresa a adotar, como naturais e desejáveis, visões de mundo, responsabilidades e padrões estratégicos que não emergem de sua autonomia, mas de estruturas normativas externas. O quadro aponta que a organização passa a moldar sua estratégia segundo critérios previamente definidos, internalizando discursos dominantes e aceitando responsabilidades que lhe são atribuídas como se fossem escolhas próprias. Dessa forma, a análise evidencia que, embora apresentados como instrumentos de inovação e sustentabilidade, tais mecanismos podem sustentar formas sutis de sujeição voluntária, nas quais a empresa incorpora e reproduz dispositivos de controle simbólico e reputacional que reforçam sua dependência a expectativas externas.

Quadro 27 – Questão por questionário/área e característica da SV

Questionário/Área	Tema	Questão	Característica da SV
Modelo de Negócio e Inovação (MNI)	Sustentabilidade do Modelo de Negócio	MNIsmnTEP-b.	Não é uma pergunta, é uma imposição disfarçada de diretriz. A empresa “escolhe”, mas só entre opções que já pressupõem adesão total ao modelo. Isso é servidão voluntária: a empresa aceita como natural que sua estratégia seja moldada por critérios externos. (HAB) e (HRT)
Meio Ambiente (MA)	Sustentabilidade do Modelo de Negócio	MNIsmnTEP-c.	Pressupõe-se que a empresa deve se submeter a uma visão específica de mundo, e só varia o grau dessa submissão. Isso é típico da servidão voluntária: a aceitação de um discurso dominante como se fosse inevitável. (HAB), (HRT) e (SOE)
Meio Ambiente (MA)	Sustentabilidade do Modelo de Negócio	MNIsmnTEP-e	A empresa é levada a acreditar que não cumprir tudo isso é ser “inferior”. Isso é servidão voluntária: a internalização de padrões externos como se fossem vontade própria. (HAB)
Meio Ambiente (MA)	Sustentabilidade do Modelo de Negócio	MNIsmnNPC-c.	A empresa assume obrigações que não são suas, mas que o questionário apresenta como naturais. Isso é servidão voluntária: a empresa aceita responsabilidades que não escolheu. (HAB), (SOE) e (HRT)

Fonte: Dados da pesquisa (2026).

Nesse questionário, foram encontradas quatro questões com vestígios de característica de SV. O item MNIsmnTEP-b revela vestígios de servidão voluntária porque, embora apresentado como uma pergunta, funciona como uma diretriz que determina que o propósito de sustentabilidade da empresa seja definido pela alta liderança, oriente investimentos, recursos, inovação e gestão, seja conhecido e praticado por todos, seja mensurado e envolva diálogo estruturado com stakeholders. A companhia “escolhe” seu propósito apenas dentro de um conjunto de expectativas previamente estabelecidas por critérios externos, aceitando como natural que sua estratégia seja

moldada por esses referenciais. Ao internalizar essas exigências como rotina, um traço de hábito (HAB), e ao se submeter a processos contínuos de mensuração, reporte e validação pública, um ritual de transparência (HRT), a empresa incorpora voluntariamente padrões que não nasceram dela, reforçando a lógica de conformidade e reconhecimento que caracteriza a servidão voluntária segundo La Boétie (2017).

No item MNIsmnTEP-c, a exigência de que a empresa descreva seus processos de identificação, análise e comunicação de tendências sociais e ambientais pressupõe que ela adote, de forma sistemática, uma visão específica de mundo, aquela que considera mudanças culturais, tecnológicas e climáticas como imperativos estratégicos e que incorpore essa lógica em instâncias centrais como diretoria, conselho, planejamento e comunicação ao mercado. Essa formulação não é neutra: ela orienta a empresa a antecipar tendências e a alinhar sua estratégia a discursos dominantes de sustentabilidade, variando apenas o grau de adesão possível. A servidão voluntária aparece justamente na aceitação dessa moldura externa como inevitável, transformando a vigilância sobre tendências em hábito disciplinar (HAB) e a comunicação desses processos em ritual de transparência (HRT). Isso se intensifica na opção que exige participação e avaliação de índices nacionais e internacionais de sustentabilidade, pois implica submeter a estratégia corporativa ao julgamento de organismos externos, buscando neles validação e legitimidade (SOE). Assim, a empresa passa a orientar sua própria existência segundo critérios que não produz, mas que internaliza como naturais, reforçando a lógica de servidão voluntária descrita por La Boétie (2017).

A exigência de detalhar as práticas de adaptação do negócio para acessibilidade em MNIsmnTEP-e evidencia vestígios de servidão voluntária, pois a pergunta não indaga simplesmente se a empresa adota ações, mas pressupõe a existência de uma política formal, diagnóstico, plano estruturado, orçamento dedicado, certificações, engajamento da cadeia de fornecedores e promoção de uma cultura organizacional voltada ao tema. Ao apresentar esses elementos como critérios de avaliação, o questionário estabelece um padrão externo de “normalidade” e induz a empresa a percebê-los como requisitos indispensáveis, de modo que não cumpra-os implica ser vista como inferior ou inadequada. A companhia, então, internaliza essas expectativas como se fossem vontade própria, transformando-as em hábito disciplinar (HAB) e naturalizando a submissão a parâmetros que não emergem de sua autonomia estratégica, mas de um modelo normativo previamente definido por instâncias externas.

A exigência presente no item MNIsnmNPC-c expressa vestígios de servidão voluntária, pois, ao determinar que empresas cuja receita depende significativamente de produtos considerados controversos promovam educação nutricional, incentivem estilos de vida saudáveis e se alinhem a agendas públicas de saúde, o questionário atribui à companhia responsabilidades que não derivam de sua atividade econômica, mas de expectativas externas apresentadas como naturais e incontornáveis. Ao aceitar essas obrigações, educar consumidores, prevenir impactos negativos e orientar sua atuação por diretrizes públicas, a empresa internaliza um modelo normativo que não escolheu, transformando-o em hábito disciplinar (HAB) e submetendo-se a um ritual de transparência (HRT) que reforça a necessidade de apontar alinhamento a padrões de legitimidade socioambiental. Esse processo também se articula com a ordem social estabelecida (SOE), na medida em que a companhia passa a buscar validação em instâncias externas, ajustando sua estratégia e sua identidade corporativa a critérios que ultrapassam sua autonomia e consolidam a lógica da servidão voluntária descrita por La Boétie (2017).

O conteúdo apresentado no quadro referente à “Sustentabilidade do Modelo de Negócio” evidencia, em sua própria formulação, mecanismos que reproduzem traços centrais da servidão voluntária (SV). As questões não apenas orientam, mas delimitam as escolhas estratégicas da empresa, moldando sua atuação segundo critérios externos e naturalizando a submissão a um modelo pré-definido. Essa dinâmica contraria a lógica emancipatória da sustentabilidade organizacional e reforça processos de habituação, heteronomia e internalização acrítica — elementos estruturantes da SV segundo La Boétie (2017).

A questão MNIsnmTEP-b aponta isso de forma explícita: embora apresentada como escolha, ela oferece apenas alternativas que pressupõem adesão total ao modelo de sustentabilidade definido pelo ISE B3. A empresa, portanto, não escolhe livremente; ela apenas seleciona entre opções que já carregam um direcionamento normativo. Esse mecanismo corresponde ao hábito (HAB) descrito por La Boétie (2017), no qual a servidão se instala quando os indivíduos — ou instituições — passam a aceitar como natural aquilo que lhes é imposto. Também expressa heteronomia (HRT), pois a estratégia organizacional passa a ser moldada por instâncias externas, ecoando a leitura de Chauí (1982) e Lefort (1982) sobre a reprodução simbólica do poder.

A questão MNIsnmTEP-c aprofunda essa lógica ao pressupor que a empresa deve se submeter a uma visão específica de mundo, variando apenas o grau dessa submissão. Aqui, a SV se manifesta na aceitação de um discurso dominante como inevitável, o que corresponde ao

processo de internalização descrito por Berger e Luckmann (1966). A empresa incorpora como verdade objetiva aquilo que é, na realidade, uma construção social. Essa dinâmica envolve simultaneamente hábito, heteronomia e subjetividade oprimida e emancipação (SOE), pois a organização pode acreditar estar avançando em sustentabilidade quando, na verdade, está apenas reproduzindo padrões externos.

A questão MNIsMnTEP-e reforça esse mecanismo ao induzir a empresa a acreditar que não cumprir integralmente tais diretrizes a torna “inferior”. Trata-se de um processo típico da SV: a internalização de padrões externos como se fossem vontade própria. La Boétie (2017) descreve esse fenômeno como a transformação da obediência em desejo, quando o sujeito passa a defender espontaneamente aquilo que o submete. Esse processo também dialoga com a noção de socialização secundária de Berger e Luckmann (1966), na qual normas institucionais moldam identidades e percepções.

Por fim, a questão MNIsMnNPC-c evidencia a aceitação de responsabilidades que não foram escolhidas pela empresa, mas apresentadas como naturais pelo questionário. Esse mecanismo combina hábito, heteronomia e subjetividade oprimida, pois a empresa assume obrigações que extrapolam sua esfera de decisão, acreditando que essa ampliação é parte inerente de sua identidade organizacional. Esse processo ecoa a crítica de Paes de Paula e Magalhães (2009), segundo a qual a SV se perpetua quando os sujeitos aceitam como legítimas estruturas que os subordinam, mesmo quando poderiam resistir.

Assim, o conteúdo do quadro não é sustentável porque, ao invés de promover autonomia, reflexão crítica e construção de sentido, pilares da sustentabilidade organizacional (McDonough & Braungart, 2002; Kaptein & Wempe, 2002; Jamali, 2006; O’Connor, 2006), ele reproduz mecanismos de submissão simbólica, naturalização de normas externas e internalização acrítica de padrões. Em outras palavras, o próprio instrumento que deveria fomentar a sustentabilidade acaba incorporando práticas que limitam a liberdade organizacional e subjetiva, evidenciando a presença de traços de servidão voluntária.

O Quadro 28 apresenta a análise das questões relacionadas ao tema Design de Produto e Gestão do Ciclo de Vida, no âmbito do Modelo de Negócio e Inovação (MNI), evidenciando como diretrizes de sustentabilidade, critérios socioambientais e expectativas normativas podem expressar dimensões da servidão voluntária (SV). A partir das categorias analíticas de La Boétie (2017), hábito (HAB), hierarquia/autoridade (HRT) e sociedade dos espetáculos (SOE), observa-se que o

questionário não apenas orienta, mas pressupõe que a empresa adote uma visão específica sobre o papel dos produtos, seus impactos e seu ciclo de vida. O quadro aponta que a organização é levada a internalizar, como naturais e inevitáveis, premissas como: todo produto deve resolver problemas socioambientais, todo impacto deve ser mensurável, a economia circular é o único caminho legítimo e a empresa deve assumir responsabilidades ampliadas sobre uso, descarte e educação do consumidor. Dessa forma, a análise evidencia que, embora apresentadas como práticas modernas de sustentabilidade, tais exigências podem sustentar formas sutis de sujeição voluntária, nas quais a empresa incorpora e reproduz uma ideologia operacional externa como se fosse expressão de sua própria vontade.

Quadro 28 – Questão por questionário/área e característica da SV

Questionário/Área	Tema	Questão	Característica da SV
Modelo de Negócio e Inovação (MNI)	Design de Produto e Gestão do Ciclo de Vida	Texto introdutório	Aqui, não há pergunta — há uma imposição conceitual. A empresa não escolhe se isso é relevante; ela é levada a aceitar que todo produto deve incorporar critérios socioambientais. (HAB) e (HRT)
Meio Ambiente (MA)	Design de Produto e Gestão do Ciclo de Vida	MNI dp DPS-a.	Todas as alternativas pressupõem que a empresa deve se orientar por problemas sociais e ambientais. A única alternativa fora desse eixo é “Nenhuma das anteriores”, que funciona como um mecanismo de vergonha uma forma de dizer: “se você marcar isso, está errado”. (HAB)
Meio Ambiente (MA)	Design de Produto e Gestão do Ciclo de Vida	MNI dp DPS-b	A empresa é levada a aceitar que todo produto tem impacto social/ambiental mensurável. (HAB)
Meio Ambiente (MA)	Design de Produto e Gestão do Ciclo de Vida	MNI dp IMN-a.	Ela deve resolver problemas sociais e ambientais como forma de doutrina. (HAB)
Meio Ambiente (MA)	Design de Produto e Gestão do Ciclo de Vida	MNI dp GCV-a.	A empresa passa a acreditar que é sua responsabilidade educar o consumidor, treinar usuários, garantir descarte, prolongar vida útil, reduzir impactos, medir tudo. (HAB)

Meio Ambiente (MA)	Design de Produto e Gestão do Ciclo de Vida	MNIIdpGCV-b.	A empresa não escolhe se a economia circular faz sentido para seu setor. Ela é levada a aceitar que esse é o único caminho legítimo. Isso é servidão voluntária porque a empresa internaliza uma ideologia operacional como se fosse uma verdade universal. (HAB)
-----------------------	---	--------------	---

Fonte: Dados da pesquisa (2026).

Nesse questionário, foram encontrados cinco pontos de vestígios de SV: quatro questões mais o texto introdutório. A formulação do tema, no texto introdutório, que afirma que todos os produtos e serviços devem incorporar considerações sociais e ambientais ao longo de seu ciclo de vida, incluindo impactos de embalagem, distribuição, uso, descarte e demais externalidades, não funciona como uma pergunta, mas como uma imposição normativa que define previamente o que deve ser considerado legítimo em termos de desempenho empresarial. Ao apresentar esses critérios como pressupostos universais e incontornáveis, o questionário induz a empresa a aceitar que qualquer produto “adequado” precisa, necessariamente, ser concebido segundo parâmetros socioambientais externos, independentemente de sua estratégia própria. Essa internalização de expectativas alheias caracteriza a servidão voluntária, pois a companhia passa a monitorar, controlar e ajustar seus processos em nome de um ideal de “cuidado” que não nasce de sua autonomia (HRT), mas de um modelo prescritivo que ela adota como se fosse vontade própria. Trata-se de um hábito disciplinar (HAB), no sentido de La Boétie (2017), no qual a empresa naturaliza padrões externos e os transforma em critérios internos de avaliação e gestão.

A formulação do item MNIIdpDPS-a evidencia vestígios de servidão voluntária, pois todas as alternativas pressupõem que a empresa deve orientar o desenvolvimento de seus produtos e serviços por critérios sociais e ambientais, apresentando essa orientação como única via legítima de atuação. A presença da opção “Nenhuma das anteriores” funciona como um mecanismo de deslegitimação, sugerindo que não adotar tais critérios é um desvio ou falha, o que induz a companhia a aceitar o enquadramento mental do avaliador como se fosse uma escolha autônoma. Ao internalizar esses padrões externos como parâmetros naturais de decisão e incorporá-los às suas práticas de inovação e design, a empresa transforma essa lógica em hábito disciplinar (HAB), ajustando sua estratégia a expectativas que não emergem de sua própria vontade, mas de um modelo normativo previamente estabelecido.

A formulação do item MNIdpDPS-b manifesta características de vestígios de servidão voluntária, pois parte do pressuposto de que todos os produtos e serviços possuem impactos sociais e ambientais mensuráveis e, portanto, a empresa deve necessariamente medir, divulgar, justificar e prestar contas sobre esses efeitos. Ao apresentar essas obrigações como naturais e incontornáveis, o questionário induz a companhia a assumir responsabilidades que não escolheu e a internalizar um modelo normativo externo como se fosse expressão de sua própria vontade. Essa incorporação automática de expectativas alheias configura um hábito disciplinar (HAB) no sentido de La Boétie (2017), no qual a empresa passa a organizar seus processos de avaliação e comunicação segundo critérios que não emergem de sua autonomia estratégica, mas de um enquadramento prescritivo que ela aceita voluntariamente como legítimo.

A formulação do item MNIdpIMN-a expressa servidão voluntária porque não apresenta uma pergunta aberta, mas uma doutrina que orienta a empresa a redefinir seu próprio modelo de negócio segundo critérios socioambientais externos. O enunciado pressupõe que lucratividade, competitividade e eficiência são insuficientes e que a companhia deve necessariamente alinhar sua razão de existir à solução de problemas sociais e ambientais, incorporando essa lógica como fundamento estratégico. Ao aceitar essa moldura normativa como natural, a empresa internaliza padrões que não nasceram de sua autonomia, mas de expectativas externas que se apresentam como universais e incontornáveis. Essa internalização configura um hábito disciplinar (HAB) no sentido de La Boétie (2017), pois a organização passa a monitorar, ajustar e justificar suas decisões em nome de um ideal de “cuidado” que, ao mesmo tempo em que promete legitimidade, reforça mecanismos de controle e conformidade.

A formulação do item MNIdpGCV-a expressa servidão voluntária porque induz a empresa a assumir como responsabilidade própria um conjunto amplo de obrigações, educar consumidores, treinar usuários, garantir descarte adequado, prolongar a vida útil dos produtos, reduzir impactos e mensurar continuamente esses efeitos, que, em grande parte, pertencem ao Estado, ao consumidor ou ao próprio funcionamento do mercado. Ao apresentar essas ações como requisitos morais e como critérios de avaliação de desempenho, o questionário leva a companhia a internalizar padrões externos como se fossem expressão de sua vontade, naturalizando a ideia de que seu papel social exige monitoramento e controle permanentes em nome do “cuidado”. Essa internalização configura um hábito disciplinar (HAB) no sentido de La Boétie (2017), pois a empresa passa a reorganizar

seus processos e sua identidade segundo expectativas normativas que não emergem de sua autonomia, mas de um modelo prescritivo que ela aceita voluntariamente como legítimo.

A formulação do item MNIdpGCV-b expressa servidão voluntária porque não pergunta se a economia circular é adequada ao setor ou ao modelo de negócio da empresa; ela parte do pressuposto de que esse é o único paradigma legítimo e que a companhia deve necessariamente adotá-lo. Ao apresentar a economia circular como verdade universal e não como uma escolha estratégica situada, o questionário induz a empresa a internalizar essa lógica operacional como se fosse vontade própria, reorganizando seus processos de design, produção e pós-consumo segundo critérios externos. Essa internalização configura um hábito disciplinar (HAB) no sentido de La Boétie (2017), pois a empresa passa a ajustar sua identidade e suas práticas a um modelo normativo que não emergiu de sua autonomia, mas que ela aceita voluntariamente como natural e incontornável.

O conteúdo apresentado no quadro referente ao “Design de Produto e Gestão do Ciclo de Vida” evidencia, em sua própria formulação, mecanismos que reproduzem traços centrais da servidão voluntária (SV). As diretrizes do ISE B3 não apenas orientam, mas impõem uma visão específica de sustentabilidade, moldando a atuação da empresa segundo critérios externos e naturalizando a submissão a um modelo pré-definido. Essa dinâmica contraria a lógica emancipatória da sustentabilidade organizacional e reforça processos de habituação, heteronomia e internalização acrítica — elementos estruturantes da SV segundo La Boétie (2017).

O texto introdutório já aponta esse movimento: não há pergunta, mas uma imposição conceitual que obriga a empresa a aceitar que todo produto deve incorporar critérios socioambientais. Essa ausência de escolha real corresponde ao hábito (HAB), entendido por La Boétie (2017) como o mecanismo pelo qual a servidão se instala de forma gradual e naturalizada. Também expressa heteronomia (HRT), pois a empresa passa a agir segundo normas externas que moldam sua estratégia, ecoando a leitura de Chauí (1982) e Lefort (1982) sobre a reprodução simbólica do poder.

A questão MNIdpDPS-a reforça esse mecanismo ao apresentar alternativas que pressupõem, todas elas, que a empresa deve se orientar por problemas sociais e ambientais. A única opção fora desse eixo “Nenhuma das anteriores” funciona como mecanismo de constrangimento simbólico, pois sinaliza que essa escolha é inadequada. Esse processo corresponde ao que Berger

e Luckmann (1966) descrevem como controle social por meio da legitimação: o sujeito é levado a acreditar que apenas uma resposta é socialmente aceitável.

A questão MNIdpDPS-b aprofunda essa lógica ao induzir a empresa a aceitar que todo produto possui impacto social e ambiental mensurável. Essa generalização, apresentada como verdade universal, reforça o hábito, pois a empresa internaliza uma visão de mundo que não necessariamente emerge de sua realidade setorial, mas que passa a ser percebida como inevitável.

A questão MNIdpIMN-a evidencia a dimensão doutrinária do processo: a empresa deve resolver problemas sociais e ambientais como parte de sua identidade organizacional. Aqui, a SV se manifesta na forma de internalização de um discurso dominante, transformando uma diretriz externa em obrigação moral. Esse fenômeno ecoa a crítica de Paes de Paula e Magalhães (2009), segundo a qual a SV se perpetua quando os sujeitos passam a defender espontaneamente aquilo que os submete.

A questão MNIdpGCV-a amplia ainda mais essa lógica ao atribuir à empresa responsabilidades que extrapolam sua função econômica: educar consumidores, treinar usuários, garantir descarte adequado, prolongar vida útil e medir impactos. Trata-se de um processo típico de hábito, no qual a organização passa a acreditar que essas obrigações são inerentes à sua existência, mesmo quando não emergem de sua estratégia ou contexto.

Por fim, a questão MNIdpGCV-b evidencia a internalização de uma ideologia operacional, a economia circular, como se fosse a única alternativa legítima. A empresa não escolhe se esse modelo faz sentido para seu setor; ela é levada a aceitá-lo como verdade universal. Esse processo combina hábito, heteronomia e subjetividade oprimida e emancipação (SOE), pois a empresa pode acreditar estar avançando em sustentabilidade quando, na verdade, está apenas reproduzindo padrões externos.

Assim, o conteúdo do quadro não é sustentável porque, ao invés de promover autonomia, reflexão crítica e construção de sentido, pilares da sustentabilidade organizacional (McDonough & Braungart, 2002; Kaptein & Wempe, 2002; Jamali, 2006; O'Connor, 2006), ele reproduz mecanismos de submissão simbólica, naturalização de normas externas e internalização acrítica de padrões. Em outras palavras, o próprio instrumento que deveria fomentar a sustentabilidade acaba incorporando práticas que limitam a liberdade organizacional e subjetiva, evidenciando a presença de traços de servidão voluntária.

O Quadro 29 apresenta a análise das questões relacionadas ao tema Eficiência no Suprimento e Uso de Materiais, no âmbito do Modelo de Negócio e Inovação (MNI), evidenciando como padrões normativos, expectativas externas e estruturas de resposta pré-formatadas podem expressar dimensões da servidão voluntária (SV). A partir da categoria analítica de La Boétie (2017) especialmente o hábito (HAB), observa-se que o questionário não abre espaço para divergência ou autonomia estratégica: ele pressupõe que a empresa deve adotar determinados comportamentos, métricas e práticas como condição de legitimidade. O quadro aponta que a organização é levada a aceitar, como naturais e incontestáveis, premissas como a necessidade de medir impactos, seguir padrões de eficiência, adotar práticas pré-definidas e evitar alternativas que funcionam como punição simbólica, como “Nenhuma das anteriores”. Dessa forma, a análise evidencia que, embora apresentadas como diretrizes de sustentabilidade, tais exigências podem sustentar formas sutis de sujeição voluntária, nas quais a empresa internaliza padrões externos como se fossem expressão de sua própria vontade, moldando seu comportamento para atender expectativas normativas e reputacionais.

Quadro 29 – Questão por questionário/área e característica da SV

Questionário/Área	Tema	Questão	Característica da SV
Modelo de Negócio e Inovação (MNI)	Eficiência no Suprimento e Uso de Materiais	Texto introdutório	Não há espaço para discordância. O texto não pergunta se isso é relevante para a empresa, ele impõe que é. A empresa é levada a aceitar como verdade absoluta. (HAB)
Meio Ambiente (MA)	Eficiência no Suprimento e Uso de Materiais	MNIeuEUM-a.	Existe um padrão. E se não fizer isso, está “fora do ideal”. (HAB)
Meio Ambiente (MA)	Eficiência no Suprimento e Uso de Materiais	MNI dpDPS-b	A empresa é levada a aceitar que todo produto tem impacto social/ambiental mensurável. (HAB)
Meio Ambiente (MA)	Eficiência no Suprimento e Uso de Materiais	MNIeuEUM-c	Todas as alternativas pressupõem padrões e a empresa é levada a acreditar que é preciso segui-lo para ser sustentável (HAB)

Meio Ambiente (MA)	Eficiência no Suprimento e Uso de Materiais	MNIeuMTE-a.	Há um tipo de coerção que leva a empresa marcar a alternativa que contenha “sim” como resposta. (HAB)
Meio Ambiente (MA)	Eficiência no Suprimento e Uso de Materiais	MNIeuMTE-b.	Sem cair na alternativa “Nenhuma das anteriores”, que funciona como punição simbólica. Isso é servidão voluntária porque a empresa aceita que deve agir mesmo quando não há necessidade real. (HAB)
Meio Ambiente (MA)	Eficiência no Suprimento e Uso de Materiais	MNIeuMTE-c.	A questão envolve alternativas com padrões de comportamentos a serem seguidos que não fazem parte da sua real obrigação. (HAB)

Fonte: Dados da pesquisa (2026).

Nesse questionário, foram encontrados oito vestígios de SV: o texto introdutório mais sete questões. O enunciado apresentado funciona como uma imposição normativa, não como uma pergunta aberta, pois estabelece previamente que a urbanização, a industrialização e o uso de materiais críticos constituem um problema incontornável ao qual toda empresa deve responder. Ao afirmar que esses recursos são escassos, politicamente sensíveis, sujeitos a conflitos, exploração laboral, mudanças climáticas e futuras regulações, o texto não permite que a companhia avalie a pertinência do tema para seu setor ou modelo de negócio; ele impõe que essa relevância é universal e que a empresa deve adotar práticas e estratégias específicas para lidar com tais materiais. Nesse movimento, a organização é levada a internalizar um diagnóstico externo como se fosse seu, aceitando como verdade absoluta uma leitura de mundo que não nasce de sua própria análise, mas de um enquadramento prescritivo. Essa incorporação automática configura um hábito disciplinar (HAB) no sentido de La Boétie (2017), pois a empresa passa a reorganizar sua percepção de risco, suas prioridades estratégicas e seus mecanismos de gestão segundo parâmetros que ela não escolheu, mas que adota voluntariamente como naturais, um processo típico da servidão voluntária, em que o controle se exerce pela adesão espontânea a critérios externos apresentados como inevitáveis.

A formulação do item MNIeuEUM-a expressa servidão voluntária porque parte do pressuposto de que a empresa deve necessariamente reduzir, medir, comprovar e justificar o uso de materiais, apresentando essas ações como padrão obrigatório de eficiência e responsabilidade.

Ao estruturar o enunciado dessa forma, o questionário transforma práticas específicas de gestão em critérios universais de legitimidade, levando a companhia a aceitar como natural um modelo externo de desempenho que passa a orientar suas metas internas. Quando a organização incorpora essas exigências como se fossem fruto de sua própria vontade, reorganizando processos, monitorando indicadores e prestando contas segundo parâmetros que não emergem de sua autonomia, ela internaliza um hábito disciplinar (HAB) no sentido de La Boétie (2017). Assim, a empresa ajusta sua identidade e sua lógica de gestão a expectativas normativas impostas de fora, acreditando agir livremente enquanto, na prática, reproduz o enquadramento do avaliador.

A formulação do item MNIEuEUM-b expressa servidão voluntária porque todas as alternativas partem do pressuposto de que a empresa deve identificar o potencial de uso de materiais renováveis, estabelecer metas, apontar avanços e comprovar documentalmente seu desempenho, apresentando essas exigências como inevitáveis e universalmente válidas. Ao estruturar o tema dessa forma, o questionário induz a companhia a aceitar como natural a obrigação de utilizar materiais renováveis e reciclados, de definir metas de melhoria contínua e de provar que avançou, independentemente de sua realidade setorial, tecnológica ou estratégica. Quando a empresa internaliza essas expectativas externas como se fossem fruto de sua própria vontade, reorganizando seus processos e indicadores para atender a esse modelo normativo, ela incorpora um hábito disciplinar (HAB) no sentido de La Boétie (2017). Assim, a organização passa a ajustar sua lógica de gestão e sua identidade corporativa a critérios que não emergem de sua autonomia, mas de um enquadramento prescritivo que ela adota voluntariamente como legítimo, o núcleo da servidão voluntária.

A formulação do item MNIEuMTE-a expressa servidão voluntária porque, embora ofereça três alternativas, o próprio enunciado já estabelece que a análise de dependência de materiais escassos é uma obrigação implícita. As opções “Sim, e não identifiquei dependência relevante” e “Sim, e identifiquei dependência relevante” reforçam a ideia de que a análise deve ter sido realizada; já a alternativa “Não” funciona como um marcador de negligência, pois coloca a empresa em oposição à recomendação normativa e a expõe como irresponsável ou despreparada. Assim, a companhia é levada a admitir dependência ou a justificar o porquê não analisou, internalizando como natural um diagnóstico externo sobre riscos e prioridades estratégicas. Essa dinâmica configura um hábito disciplinar (HAB) no sentido de La Boétie (2017), pois a empresa passa a

ajustar sua percepção de risco e seus processos de gestão a critérios que não emergem de sua própria autonomia, mas de um enquadramento prescritivo que ela aceita voluntariamente como legítimo.

A formulação do item MNIEuMTE-b expressa servidão voluntária porque, embora apresente múltiplas alternativas, todas pressupõem que a empresa deve possuir estratégias para lidar com materiais escassos, induzindo-a a agir mesmo quando não há necessidade real ou pertinência setorial. A alternativa “Nenhuma das anteriores” opera como punição simbólica, pois sinaliza inadequação ou irresponsabilidade, pressionando a companhia a escolher alguma forma de alinhamento ao modelo proposto. Ao aceitar como inevitável a obrigação de desenvolver estratégias específicas, independentemente de sua realidade produtiva, tecnológica ou econômica, a empresa internaliza um padrão externo como se fosse sua própria diretriz. Essa incorporação automática configura um hábito disciplinar (HAB) no sentido de La Boétie (2017), pois a organização passa a ajustar sua lógica de gestão e suas prioridades estratégicas a expectativas normativas impostas de fora, acreditando agir livremente enquanto reproduz o enquadramento do avaliador.

A formulação do item MNIEuMTE-c expressa servidão voluntária porque pressupõe que a empresa deve adotar estratégias institucionais para lidar com regulações sobre materiais escassos, mesmo quando tais regulações ainda não existem ou não são relevantes para seu setor. As alternativas, acompanhar discussões internacionais, preparar planos de adequação futura, reduzir impactos regulatórios e até influenciar regulações, constroem a expectativa de que a companhia deve monitorar continuamente o cenário global, antecipar normas hipotéticas e atuar politicamente junto a governos. Ao apresentar essas ações como critérios de legitimidade, o questionário desloca responsabilidades típicas do Estado e das instâncias regulatórias para a esfera empresarial, levando a organização a internalizar esse papel ampliado como se fosse sua própria obrigação. Essa incorporação automática de um diagnóstico e de deveres externos configura um hábito disciplinar (HAB) no sentido de La Boétie (2017), pois a empresa passa a ajustar sua identidade institucional e suas práticas de gestão a um modelo normativo que não nasce de sua autonomia, mas que ela aceita voluntariamente como natural.

O conteúdo apresentado no quadro referente à “Eficiência no Suprimento e Uso de Materiais” evidencia, em sua própria formulação, mecanismos que reproduzem traços centrais da servidão voluntária (SV). As diretrizes do ISE B3 não apenas orientam, mas impõem uma visão específica de sustentabilidade, moldando a atuação da empresa segundo critérios externos e

naturalizando a submissão a um modelo pré-definido. Essa dinâmica reforça processos de habituação, heteronomia e internalização acrítica, elementos estruturantes da SV segundo La Boétie (2017).

O texto introdutório já aponta esse movimento: não há espaço para discordância, pois o questionário não pergunta se a eficiência no uso de materiais é relevante para a empresa; ele impõe que seja. Essa ausência de escolha real corresponde ao hábito (HAB), entendido por La Boétie (2017) como o mecanismo pelo qual a servidão se instala de forma gradual e naturalizada. A empresa passa a aceitar como verdade absoluta aquilo que lhe é apresentado, reproduzindo o processo de institucionalização descrito por Berger e Luckmann (1985), no qual normas externas são internalizadas como inevitáveis.

A questão MNIEuEUM-a reforça essa lógica ao estabelecer um padrão considerado “ideal”, sugerindo que qualquer desvio representa inadequação. Esse mecanismo de comparação simbólica cria um ambiente de conformidade, no qual a empresa é levada a se ajustar para evitar ser percebida como inferior. Trata-se de um processo típico de habituação, no qual a organização internaliza padrões externos como se fossem parte de sua identidade.

A repetição da ideia de que “todo produto tem impacto social/ambiental mensurável”, como aparece em MNIDpDPS-b, reforça a naturalização de uma visão única de mundo. A empresa é induzida a aceitar essa premissa como verdade universal, mesmo quando sua realidade setorial pode ser distinta. Esse processo ecoa a crítica de La Boétie (2017) sobre como discursos dominantes se tornam incontestáveis quando incorporados como hábito.

As questões MNIEuEUM-b e MNIEuEUM-c ampliam essa lógica ao apresentar alternativas que pressupõem padrões de comportamento que a empresa deve seguir para ser considerada sustentável. Aqui, a SV se manifesta na forma de internalização acrítica: a empresa passa a acreditar que seguir tais padrões é condição necessária para legitimidade, mesmo quando não fazem parte de suas obrigações reais. Esse fenômeno dialoga com a noção de socialização secundária de Berger e Luckmann (1985), na qual normas institucionais moldam identidades e percepções.

A questão MNIEuMTE-a evidencia um mecanismo de coerção simbólica: a estrutura da pergunta induz a empresa a marcar alternativas que contenham “sim”, reforçando a ideia de que a resposta socialmente aceitável é aquela que aponta adesão. Esse processo corresponde ao que Chauí

(1982) descreve como internalização da autoridade simbólica, na qual o sujeito passa a agir segundo expectativas externas para evitar sanções, ainda que apenas simbólicas.

A questão MNIeuMTE-b aprofunda essa dinâmica ao utilizar a alternativa “Nenhuma das anteriores” como punição simbólica. Marcar essa opção implica assumir publicamente que a empresa não atende às expectativas do modelo, reforçando a lógica da servidão voluntária: a empresa aceita agir mesmo quando não há necessidade real, apenas para evitar o estigma da inadequação. Esse mecanismo ecoa a crítica de Paes de Paula e Magalhães (2009) sobre como a SV se perpetua quando os sujeitos aceitam como legítimas estruturas que os subordinam.

Por fim, a questão MNIeuMTE-c evidencia que a empresa é levada a aceitar padrões de comportamento que não fazem parte de suas obrigações legais ou estratégicas. Trata-se de um processo típico de habituação, no qual a organização internaliza práticas externas como se fossem intrínsecas, reforçando a submissão simbólica descrita por La Boétie (2017).

Assim, o conteúdo do quadro não é sustentável porque, ao invés de promover autonomia, reflexão crítica e construção de sentido, pilares da sustentabilidade organizacional (McDonough & Braungart, 2002; Kaptein & Wempe, 2002; Jamali, 2006; O’Connor, 2006), ele reproduz mecanismos de submissão simbólica, naturalização de normas externas e internalização acrítica de padrões. Em outras palavras, o próprio instrumento que deveria fomentar a sustentabilidade acaba incorporando práticas que limitam a liberdade organizacional e subjetiva, evidenciando a presença de traços de servidão voluntária.

O Quadro 30 apresenta a análise das questões relacionadas ao tema Gestão da Cadeia de Fornecimento, no âmbito do Modelo de Negócio e Inovação (MNI), evidenciando como mecanismos de controle, auditoria, conformidade contratual e alinhamento normativo podem expressar dimensões da servidão voluntária (SV). A partir da categoria analítica de La Boétie (2017), especialmente o hábito (HAB), mas também elementos de hierarquia/autoridade (HRT) e sociedade dos espetáculos (SOE), observa-se que o questionário induz fornecedores a aceitar padrões, compromissos e práticas que não emergem de sua autonomia, mas de exigências impostas pela empresa contratante. O quadro aponta que fornecedores, especialmente os de menor porte, passam a internalizar critérios externos como condição de permanência na relação comercial, aceitando auditorias, correções obrigatórias, compromissos voluntários e mecanismos de vigilância contínua. Dessa forma, a análise evidencia que, embora apresentados como instrumentos de sustentabilidade e governança, tais mecanismos podem sustentar formas sutis de sujeição

voluntária, nas quais fornecedores aderem espontaneamente a estruturas que reforçam sua dependência e reduzem sua autonomia, naturalizando a autoridade da empresa contratante como referência absoluta

Quadro 30 – Questão por questionário/área e característica da SV

Questionário/Área	Tema	Questão	Característica da SV
Modelo de Negócio e Inovação (MNI)	Gestão da Cadeia de Fornecimento	MNIgcfARCa.	Letra D. O fornecedor se submete às exigências da empresa, aceitando que sua legitimidade depende da conformidade com padrões externos. (HAB)
Meio Ambiente (MA)	Gestão da Cadeia de Fornecimento	MNIgcfGECa.	Letra A, B e D. Os fornecedores são induzidos a adotar o modelo da empresa como referência absoluta, o que pode configurar uma forma de servidão voluntária, já que eles passam a se alinhar sem resistência. (HAB)
Meio Ambiente (MA)	Gestão da Cadeia de Fornecimento	MNIgcfPGRa.	Letra A e D. O fornecedor aceita voluntariamente um regime de controle e punição, internalizando regras externas como se fossem próprias. A submissão contratual reforça a ideia de que o fornecedor se coloca sob a autoridade da empresa, sem espaço para contestar. (HAB)
Meio Ambiente (MA)	Gestão da Cadeia de Fornecimento	MNIgcfVCCa.	Letras C, D e E. Aqui há uma forma clara de servidão voluntária: os fornecedores menores são “convidados” a assumir compromissos voluntários, mas na prática isso funciona como pressão indireta. Eles aderem por vontade própria, mas dentro de um sistema que os condiciona. O fornecedor aceita ser auditado segundo padrões externos, internalizando-os como se fossem naturais. O fornecedor se coloca sob vigilância contínua, aceitando essa perda de autonomia como parte do jogo. (HAB)

Meio Ambiente (MA)	Gestão da Cadeia de Fornecimento	MNIgcfVCC- b.	Letras A, B e C. O fornecedor aceita se “corrigir” segundo os critérios da empresa, mesmo que isso signifique mudar práticas próprias. A servidão voluntária se manifesta quando o fornecedor, sabendo dessas regras, continua a se submeter e permanecer na relação, aceitando a possibilidade de exclusão como parte do contrato. (HAB)
-----------------------	-------------------------------------	------------------	---

Fonte: Dados da pesquisa (2026).

Nesse questionário, foram encontradas cinco questões com vestígios de características de SV. A formulação do item MNIgcfARC-a revela servidão voluntária porque pressupõe que o fornecedor deve submeter-se integralmente aos requisitos sociais e ambientais definidos unilateralmente pela empresa, vinculando sua legitimidade e permanência na cadeia à conformidade com padrões que não emergem de sua própria autonomia. Ao exigir que a companhia “verifique o atendimento” desses requisitos, o questionário naturaliza a ideia de que o fornecedor deve aceitar critérios externos como condição de existência econômica, internalizando-os como obrigação moral e operacional. Esse movimento caracteriza um hábito disciplinar (HAB) no sentido de La Boétie (2017): a relação de poder se estabiliza não pela coerção explícita, mas pela adesão voluntária a normas impostas, que passam a ser percebidas como inevitáveis e legítimas. Assim, tanto a empresa quanto seus fornecedores reproduzem um enquadramento normativo que redefine responsabilidades e hierarquias sem espaço para contestação.

No item MNIgcfGEC-a, a companhia desenvolve um processo contínuo de gestão estratégica na cadeia de fornecedores por meio de ações de engajamento, capacitação e alinhamento de longo prazo, promovendo atividades que difundem seu modelo de negócios, suas melhores práticas e seus objetivos de inovação e sustentabilidade, além de oferecer treinamentos sobre gestão de riscos e impactos sociais e ambientais, com ênfase em ética, integridade, direitos humanos e gestão ambiental, e estabelecer parcerias estratégicas duradouras; interpretadas à luz de La Boétie (2017), tais práticas podem revelar traços de servidão voluntária, na medida em que os fornecedores são induzidos a adotar o modelo empresarial como referência incontestável, absorvendo sua visão como única forma legítima de atuação e alinhando-se sem resistência, o que evidencia vestígios de heteronomia aceita, assimetria relacional e naturalização da submissão no âmbito das relações de suprimento (HAB).

De acordo com o item MNIgcfPGR-a, a companhia adota instrumentos formais de gestão de riscos socioambientais na cadeia de fornecedores, como o Código de Conduta de Fornecedores, que estabelece princípios, normas, critérios de avaliação, mecanismos de verificação e penalidades por não conformidade, e cláusulas contratuais específicas de conformidade social e ambiental; quando interpretadas à luz de La Boétie (2017), tais medidas revelam dinâmicas de servidão voluntária, pois o fornecedor aceita espontaneamente um regime de controle e punição, internalizando regras externas como se fossem próprias, ao mesmo tempo em que a submissão contratual reforça a autoridade da empresa e reduz o espaço para contestação, configurando vestígios de heteronomia aceita, assimetria estrutural e naturalização da obediência dentro da relação comercial (HAB).

No item MNIgcfVCC-a., a companhia adota procedimentos estruturados de verificação de conformidade social e ambiental na cadeia de fornecedores, exigindo de empresas de grande porte certificações emitidas por organismos independentes e recomendando a pequenos e médios fornecedores a adesão a compromissos voluntários de desenvolvimento sustentável, além de realizar auditorias baseadas em seus próprios critérios socioambientais e promover o rastreamento de produtos e serviços para assegurar a origem e a conformidade de toda a cadeia, incluindo fornecedores diretos e indiretos; interpretadas à luz de La Boétie (2017), essas práticas evidenciam traços de servidão voluntária, pois os compromissos “voluntários” funcionam como pressão indireta que condiciona a adesão dos fornecedores menores, enquanto a aceitação de auditorias e de vigilância contínua implica a internalização de padrões externos como naturais, revelando vestígios de heteronomia aceita, assimetria de poder e normalização da perda de autonomia nas relações de suprimento (HAB).

O conteúdo apresentado no quadro referente à “Gestão da Cadeia de Fornecimento” evidencia, de forma explícita, mecanismos que reproduzem traços centrais da servidão voluntária (SV). As exigências do ISE B3 moldam não apenas o comportamento da empresa, mas também o de seus fornecedores, criando uma cadeia de submissão simbólica e operacional que se naturaliza como parte do funcionamento do mercado. Essa dinâmica reforça processos de habituação, heteronomia e internalização acrítica — elementos estruturantes da SV segundo La Boétie (2017).

A questão MNIgcfARC-a aponta isso claramente: o fornecedor se submete às exigências da empresa, aceitando que sua legitimidade depende da conformidade com padrões externos. Essa aceitação naturalizada corresponde ao hábito (HAB), mecanismo pelo qual, segundo La Boétie

(2017), a servidão se instala de forma gradual, transformando a obediência em rotina. O fornecedor passa a agir como se tais exigências fossem inevitáveis, reproduzindo o processo de institucionalização descrito por Berger e Luckmann (1985).

A questão MNIgcfGEC-a aprofunda essa lógica ao induzir fornecedores a adotar o modelo da empresa como referência absoluta. Aqui, a SV se manifesta na forma de internalização acrítica: os fornecedores passam a se alinhar sem resistência, acreditando que esse alinhamento é condição natural para permanecer na cadeia. Esse fenômeno ecoa a leitura de Lefort (1982) sobre como estruturas de poder se reproduzem quando os sujeitos incorporam as regras que os governam, transformando a obediência em prática cotidiana.

A questão MNIgcfPGR-a evidencia um regime de controle e punição que o fornecedor aceita voluntariamente. A submissão contratual reforça a ideia de que o fornecedor se coloca sob a autoridade da empresa, internalizando regras externas como se fossem próprias. Esse processo corresponde ao que Paes de Paula e Magalhães (2009) descrevem como servidão consentida: o sujeito permanece na relação mesmo sabendo que ela o subordina, porque internalizou a lógica que legitima essa submissão.

A questão MNIgcfVCC-a revela um mecanismo ainda mais sofisticado de SV: fornecedores menores são “convidados” a assumir compromissos voluntários, mas essa voluntariedade é apenas aparente. Trata-se de uma pressão indireta, na qual o fornecedor adere por vontade própria, mas dentro de um sistema que o condiciona. Esse processo corresponde ao hábito, pois a empresa internaliza a vigilância contínua como parte do jogo, e também à heteronomia, pois aceita padrões externos como se fossem naturais. La Boétie (2017) descreve exatamente esse fenômeno: a servidão se perpetua quando o sujeito acredita que escolheu aquilo que, na verdade, lhe foi imposto.

A questão MNIgcfVCC-b reforça essa dinâmica ao exigir que o fornecedor aceite se “corrigir” segundo critérios da empresa, mesmo que isso implique alterar práticas próprias. A SV se manifesta quando o fornecedor, ciente dessas regras, continua a se submeter e permanecer na relação, aceitando a possibilidade de exclusão como parte do contrato. Esse processo ecoa a noção de socialização secundária de Berger e Luckmann (1966), na qual normas institucionais moldam identidades e comportamentos, e também a crítica de Honneth (2003) sobre como relações assimétricas podem gerar vulnerabilidades que limitam a autonomia.

Assim, o conteúdo do Quadro 30 quebra premissas da sustentabilidade porque, ao invés de promover autonomia, corresponsabilidade e construção conjunta, pilares da sustentabilidade organizacional (McDonough & Braungart, 2002; Kaptein & Wempe, 2002; Jamali, 2006; O'Connor, 2006), ele reproduz mecanismos de submissão simbólica, naturalização de normas externas e internalização acrítica de padrões. Em outras palavras, o próprio instrumento que deveria fomentar a sustentabilidade acaba incorporando práticas que limitam a liberdade organizacional e subjetiva, evidenciando a presença de traços de servidão voluntária ao longo da cadeia de valor.

A companhia adota procedimentos graduais e coercitivos para lidar com casos de não conformidade social ou ambiental na cadeia de fornecedores, incluindo a elaboração de planos de melhoria destinados à adequação dos fornecedores aos critérios estabelecidos, a definição de prazos para exclusão daqueles que não conseguem atender às exigências socioambientais e a aplicação de sanções como rescisão contratual e exclusão temporária ou permanente. Interpretadas à luz de La Boétie (2017), essas medidas evidenciam traços de servidão voluntária, pois o fornecedor aceita “corrigir-se” segundo parâmetros externos, mesmo quando isso implica alterar práticas próprias, e permanece na relação contratual apesar da possibilidade explícita de exclusão, internalizando a autoridade da empresa como legítima e natural, o que revela vestígios de heteronomia aceita, assimetria de poder e normalização da submissão no âmbito das relações de suprimento (HAB).

A análise do questionário referente à dimensão “Modelos de Negócios e Inovação”, especificamente no tema “Finanças Sustentáveis”, não evidenciou qualquer manifestação de servidão voluntária. A natureza técnica dos itens avaliados, centrada em aspectos operacionais, estruturais e estratégicos das práticas financeiras sustentáveis, não envolve elementos comportamentais ou subjetivos associados à adesão voluntária a relações de dominação. Dessa forma, o instrumento, por sua própria configuração metodológica, não contempla indicadores que permitam identificar esse tipo de fenômeno.

O Quadro 31 apresenta a distribuição dos vestígios de características associadas à servidão voluntária, conforme o conceito desenvolvido por Étienne de La Boétie (2017), identificados em 28 questionários do ISE B3. Cada questionário exibe um percentual geral de presença desses vestígios e, em seguida, a proporção relativa das três categorias analíticas: Hábito (HAB), Hierarquia de Relações com o Tirano (HRT) e Sociedade dos Espetáculos (SOE). Essa organização permite observar tanto a intensidade quanto a natureza das manifestações de servidão voluntária entre os respondentes, trazendo também, as frequências percentuais das categorias.

Quadro 31 – Percentual de vestígios de características de SV por questionário

Questionário	Área	Percentual de SV	Categoria	Percentual de SV por categoria
1	CH	63%	(HAB)	57,14%
			(HRT)	14,29%
			(SOE)	28,57%
2	CH	82%	(HAB)	44,44%
			(HRT)	44,44%
			(SOE)	11,11%
3	CH	54%	(HAB)	55,56%
			(HRT)	44,44%
			(SOE)	0,00%
4	CS	50%	(HAB)	33,33%
			(HRT)	44,44%
			(SOE)	22,22%
5	CS	63%	(HAB)	55,56%
			(HRT)	33,33%
			(SOE)	11,11%
6	CS	54%	(HAB)	50,00%
			(HRT)	30,00%
			(SOE)	20,00%
7	CS	67%	(HAB)	37,50%
			(HRT)	50,00%
			(SOE)	12,50%
8	CS	73%	(HAB)	50,00%
			(HRT)	50,00%
			(SOE)	0,00%
9	CS	75%	(HAB)	50,00%
			(HRT)	50,00%
			(SOE)	0,00%
10	CS	80%	(HAB)	42,86%
			(HRT)	57,14%
			(SOE)	0,00%
11	CS	56%	(HAB)	50,00%
			(HRT)	50,00%
			(SOE)	0,00%
12	GC	45%	(HAB)	37,50%
			(HRT)	37,50%

			(SOE)	25,00%
13	GC	75%	(HAB)	50,00%
			(HRT)	33,33%
			(SOE)	16,67%
14	GC	36%	(HAB)	33,33%
			(HRT)	44,44%
			(SOE)	22,22%
15	GC	89%	(HAB)	50,00%
			(HRT)	30,00%
			(SOE)	20,00%
16	GC	67%	(HAB)	50,00%
			(HRT)	25,00%
			(SOE)	25,00%
17	GC	27%	(HAB)	40,00%
			(HRT)	40,00%
			(SOE)	20,00%
18	MA	56%	(HAB)	37,50%
			(HRT)	50,00%
			(SOE)	12,50%
19	MA	88%	(HAB)	28,57%
			(HRT)	42,86%
			(SOE)	28,57%
20	MA	20%	(HAB)	100,00%
			(HRT)	0,00%
			(SOE)	0,00%
21	MA	89%	(HAB)	66,67%
			(HRT)	11,11%
			(SOE)	22,22%
22	MA	33%	(HAB)	50,00%
			(HRT)	25,00%
			(SOE)	25,00%
23	MA	50%	(HAB)	50,00%
			(HRT)	50,00%
			(SOE)	0,00%
24	MNI	31%	(HAB)	44,44%
			(HRT)	33,33%
			(SOE)	22,22%
25	MNI	83%	(HAB)	85,71%
			(HRT)	14,29%

			(SOE)	0,00%
26	MNI	100%	(HAB)	100,00%
			(HRT)	0,00%
			(SOE)	0,00%
27	MNI	71%	(HAB)	100,00%
			(HRT)	0,00%
			(SOE)	0,00%
28	MNI	0%	(HAB)	0,00%
			(HRT)	0,00%
			(SOE)	0,00%

Fonte: Dados da pesquisa (2026).

Para fins de esclarecimento, por exemplo, na área MNI, questionário 27, 71% do total de questões do questionário possuem vestígios de características da SV. Desses 71%, 100% está na categoria HAB. De modo geral, os percentuais variam significativamente entre os questionários, revelando que a presença de traços de servidão voluntária não é uniforme entre áreas ou indivíduos, apresentando uma média geral de 59,89% de vestígios de características de SV. Há casos de forte incidência, como nos questionários 15, 19, 21 e 26, que sugerem maior internalização dos mecanismos descritos por La Boétie (2017), enquanto outros apresentam índices reduzidos, como os questionários 17, 20 e 28, indicando menor aderência aos padrões de sujeição voluntária. Essa variação aponta para diferenças de formação, contexto institucional e modos de relação com a autoridade.

Ao analisar as categorias, observa-se que Hábito (HAB) é a mais recorrente, o que está em consonância com a tese de La Boétie de que a servidão se sustenta, sobretudo, pela repetição e naturalização de práticas que tornam a obediência automática. A categoria Hierarquia de Relações com o Tirano (HRT) aparece de forma moderada, indicando que parte dos respondentes reconhece ou reproduz estruturas de poder verticalizadas que reforçam a dependência. Já Sociedade dos Espetáculos (SOE) tende a ser a menos frequente, embora presente em alguns casos, sugerindo que elementos de distração, entretenimento e superficialidade, que desviam a atenção crítica, têm impacto menor, mas ainda relevante, no contexto analisado.

Por fim, nota-se que questionários com percentuais gerais mais elevados tendem a apresentar uma distribuição mais diversificada entre as categorias, indicando múltiplas vias de manifestação da servidão voluntária. Já aqueles com percentuais baixos concentram-se quase

sempre em uma única categoria, sugerindo que, quando a servidão é menos evidente, ela se expressa de forma mais restrita e específica. O conjunto dos dados, portanto, aponta que os mecanismos descritos por La Boétie (2017) permanecem operantes em diferentes graus entre os participantes do ISE B3, revelando nuances importantes sobre como hábitos, hierarquias e espetacularização contribuem para a manutenção da obediência voluntária. Diante desse panorama, torna-se possível avançar para as considerações finais, nas quais serão discutidas as implicações dos achados, suas contribuições e as perspectivas para pesquisas futuras.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente dissertação teve como propósito analisar a existência de vestígios de características de servidão voluntária nos questionários 2025 do Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE/B3), articulando dois campos teóricos que, à primeira vista, pertencem a tradições distintas: a sustentabilidade organizacional e a servidão voluntária. A partir dessa articulação, buscou-se compreender se instrumentos destinados a promover práticas sustentáveis podem, simultaneamente, reproduzir mecanismos sutis de dominação, tutela e dependência simbólica.

Os resultados obtidos permitem apontar que há, nos questionários do ISE/B3, elementos que dialogam com as três razões da servidão voluntária propostas por La Boétie (2017): hábito, espetáculos e hierarquia. Esses elementos não aparecem de forma explícita ou intencional, mas emergem de maneira difusa, incorporados à lógica avaliativa e às expectativas normativas dirigidas às empresas participantes.

No eixo do **hábito**, observou-se que diversas questões reforçam a naturalização de práticas organizacionais que posicionam trabalhadores, consumidores e comunidades como sujeitos passivos, dependentes de diretrizes corporativas. A ênfase em políticas de conformidade, padronização comportamental e mecanismos de controle evidencia uma tendência à normalização da obediência, aproximando-se da ideia de que o indivíduo serve voluntariamente a ponto de esquecer que já foi livre, como afirma La Boétie (2017). Essa naturalização se torna ainda mais significativa quando se considera que o ISE/B3 é um instrumento que, em tese, deveria promover autonomia, participação e corresponsabilidade, princípios centrais da sustentabilidade organizacional.

No que se refere aos **espetáculos**, identificaram-se questões que valorizam práticas de reconhecimento simbólico, premiações internas, programas de engajamento e iniciativas de incentivo comportamental. Embora tais práticas sejam frequentemente associadas à motivação e ao bem-estar, elas também podem operar como mecanismos de sedução e adesão, reforçando vínculos de lealdade e gratidão que dificultam o questionamento crítico. A lógica do espetáculo, nesse contexto, funciona como uma forma de captura subjetiva, alinhada ao que La Boétie (2017) descreve como instrumentos que atraem os indivíduos à servidão por meio de benefícios simbólicos ou materiais.

Quanto à **hierarquia**, o estudo identificou que o questionário do ISE/B3 frequentemente pressupõe relações assimétricas entre empresa e públicos de interesse, especialmente trabalhadores e comunidades. A empresa aparece como agente central, responsável por orientar, educar, capacitar, monitorar e avaliar comportamentos. Essa posição reforça a ideia de tutela corporativa, na qual a organização assume o papel de guardião do bem-estar coletivo, reproduzindo vínculos de dependência semelhantes aos descritos por La Boétie (2017) e aprofundados por autores como Berger e Luckmann (1985) e Tajfel e Turner (1981). A hierarquia simbólica se manifesta, portanto, não apenas na estrutura formal, mas também na forma como o questionário concebe o papel da empresa na sociedade.

Esses achados revelam uma tensão estrutural entre o propósito emancipatório do desenvolvimento sustentável e a forma como a sustentabilidade é operacionalizada por instrumentos avaliativos e, possivelmente, praticada nas empresas. Embora o ISE/B3 tenha contribuído significativamente para a institucionalização da agenda ESG no Brasil, sua lógica de avaliação ainda carrega traços de uma racionalidade gerencial que tende a centralizar o poder decisório nas organizações, limitando a participação efetiva de trabalhadores e comunidades. Assim, práticas que deveriam promover autonomia e corresponsabilidade podem, paradoxalmente, reforçar estruturas sutis de dominação.

Do ponto de vista teórico, o estudo contribui ao aproximar a literatura de sustentabilidade organizacional de um campo crítico raramente mobilizado nesse contexto: a servidão voluntária. Essa aproximação amplia a compreensão sobre os limites e contradições da sustentabilidade corporativa, evidenciando que a adoção de práticas sustentáveis não elimina, por si só, dinâmicas de poder historicamente enraizadas nas relações de trabalho e na cultura organizacional. Ao incorporar a Teoria da Construção Social da Realidade e a Teoria da Identidade Social de Berger e Luckmann (1985) e Tajfel e Turner (1981) respectivamente, o trabalho demonstra que a servidão voluntária não é apenas um fenômeno político. Entretanto, também psicossocial e organizacional, reproduzido por processos de socialização, rituais institucionais e estruturas simbólicas.

Do ponto de vista metodológico, a análise de conteúdo aplicada aos 28 questionários do ISE/B3 mostrou-se adequada para identificar padrões discursivos e categorias implícitas, permitindo uma leitura crítica do instrumento. A abordagem qualitativa revelou nuances que

difícilmente seriam captadas por métodos quantitativos, reforçando a importância de análises interpretativas em estudos organizacionais.

Por fim, do ponto de vista prático, os resultados sugerem a necessidade de revisão dos instrumentos de avaliação de sustentabilidade, de modo a incorporar perspectivas mais participativas, dialógicas e emancipatórias. A sustentabilidade organizacional, para ser coerente com seus princípios, não pode se limitar a indicadores formais. Deve considerar também as relações de poder que atravessam o ambiente de trabalho e a interação entre empresas e sociedade. Reconhecer a presença de mecanismos de servidão voluntária não implica negar os avanços do ISE/B3, mas sim apontar caminhos para seu aprimoramento.

Em síntese, este estudo evidencia que a sustentabilidade organizacional, quando analisada criticamente, revela camadas profundas de significado que ultrapassam a dimensão técnica e alcançam a esfera ética, política e subjetiva. Ao iluminar essas camadas, a pesquisa contribui para o debate sobre o que significa, de fato, ser uma organização sustentável, não apenas em termos de indicadores, mas em termos de relações humanas, autonomia e liberdade.

## REFERÊNCIAS

ABENSOUR, M. **Sobre o uso adequado da hipótese da servidão voluntária?** In: NOVAES, NOVAES, Adauto. **O esquecimento da política.** Rio de Janeiro: Agir, 2007.

AGÊNCIA GOV. Renda per capita tem aumento recorde de 4,7% e desigualdades caem ao menor nível desde 2012. Publicado em maio de 2025. Disponível em: <https://agenciagov.etc.com.br/noticias/202505/renda-per-capita-tem-aumento-recorde-de-4-7-e-desigualdades-caem-ao-menor-nivel-desde-2012>. Acesso em: 19 dez. 2025.

ALEXANDRINO, T. C. (2020). **Análise da Relação entre os Indicadores de Desempenho Sustentável (ESG) e Desempenho Económico-financeiro de empresas listadas na B3.** Universidade Federal de Pernambuco.

ALMADA, L.; BORGES, R. S. G.; FERREIRA, B. P. (2022). **As estratégias da visão baseada em recursos naturais são lucrativas?** Um estudo longitudinal do índice de sustentabilidade empresarial brasileiro. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios (RBGN)*, 24(3), 533–555.

ALMADA, Livia. **Natural-RBV e Gestão de RH** [manuscrito] : os caminhos para a vantagem competitiva sustentável / Livia Almada Neves. – 2018

ALMADA, L.; FRANCISQUINI, A. C. D. ; OLIVEIRA, J. . **Liderança sustentável:** caminhos e possibilidades. In: I Simpósio Internacional sobre Gestão, Inovação, Liderança e Sustentabilidade do ISUTC, 2025, Moçambique. Anais I Simpósio Internacional sobre Gestão, Inovação, Liderança e Sustentabilidade do ISUTC, 2025.

ALONSO, A., MONZÓN, A., & CASCAJO, R. (2015). **Comparative analysis of passenger transport sustainability in European cities.** *Ecological Indicators*, 48, 578–592.

<https://doi.org/10.1016/j.ecolind.2014.09.022>

AZAPAGIC, A. **Systems approach to corporate sustainability:** a general management framework. *Trans IChemE*, v. 81, Part B, p. 303-316, setembro de 2003.

B3 – Brasil, Bolsa, Balcão. **Diretrizes do Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE B3) – 2025.** São Paulo: B3, 2025. Disponível em: <https://www.iseb3.com.br>.

B3, B. B. B. (2020). **B3 divulga a 13ª carteira do ISE - Índice de Sustentabilidade Empresarial.** Retrieved October 13, 2021, from <http://www.b3.com.br/pt-br/noticias/b3-divulga-a-15-carreira-do.htm>

B3, B. B. B. (2020). **B3 divulga a 13ª carteira do ISE - Índice de Sustentabilidade Empresarial**. Retrieved October 13, 2021, from [http://www.b3.com.br/pt\\_br/noticias/b3-divulga-a-15-carteira-do.htm](http://www.b3.com.br/pt_br/noticias/b3-divulga-a-15-carteira-do.htm)

BARBIERI, J. C. et al. **Inovação e sustentabilidade: novos modelos e proposições**. Revista de Administração de Empresas – RAE, São Paulo, v. 50, n. 2, 146-154, 2010.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2004.

BARKEMEYER, R.; HOLT, D.; PREUSS, L.; TSANG, S. **What happened to the ‘development’ in sustainable development?** Business guidelines two decades after Brundtland. Sustainable Development, v. 22, n. 1, p. 15–32, 2014.

BARNEY, J. B. **Firm resources and sustained competitive advantage**. Journal of Management, v. 17, p. 99-120, 1991.

BARONI, M. **Ambigüidades e deficiências do conceito de desenvolvimento sustentável**. RAE – Revista de Administração de Empresas, v. 32, n. 2, p. 14–24, 1992.  
Disponível em: <https://periodicos.fgv.br/rae/article/view/38400>

BERGER, Peter L.; LUCKMANN, Thomas. **A construção social da realidade: tratado de sociologia do conhecimento**. Tradução de Floriano de Souza Fernandes. Petrópolis: Vozes, 1985.

BLEIKER, Roland (2000) **Popular Dissent, Human Agency and Global Politics**. Cambridge: Cambridge University Press

BORÇATO, E. C. (2017). **Legitimação Social das Empresas de Capital Aberto por meio da Divulgação sobre Meio Ambiente Natural no Relato Integrado**. Universidade Estadual do Oeste do Paraná.

BOURDIEU, Pierre. **O poder simbólico**. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 1989.

BORGES, Livia de Oliveira. **Concepções de trabalho: uma análise da produção científica brasileira**. Cadernos de Psicologia Social do Trabalho, v. 2, n. 1, p. 1–20, 1999.

BRUNDTLAND. **Sustainable Development**, v. 22, n. 1, p. 15–32, 2014. DOI: 10.1002/sd.521  
Disponível em: <https://repository.essex.ac.uk/10452/>

CALIANDRO, A.; GANDINI, A. **Qualitative Research in Digital Environments: A Research Toolkit**. London: Routledge, 2017

CALLADO, A. L. C. **Modelo de mensuração de sustentabilidade empresarial: uma aplicação em vinícolas localizadas na Serra Gaúcha.** 2010. Tese (Doutorado em Agronegócios). Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2010.

CHAUÍ, M. S. Amizade, recusa do servir. In: CLASTRES, P.; LEFORT, C.; CHAUÍ, M. (org.). *A sociedade contra o Estado.* São Paulo: Cosac Naify, 2003. p. 243-260.

CHENG, C. Y.; FET, A. M.; HOLMEN, E. Using a hexagonal balanced scorecard approach to integrate corporate sustainability into strategy. Proceedings for the 16th International Sustainable Development Research Conference. Hong Kong, 2010.

Chichilnisky, G. (1996). **An axiomatic approach to sustainable development.** *Social Choice and Welfare*, 13(2), 231–257.

Claro, P. B. de O., & Claro, D. P. (2014). **Sustentabilidade estratégica: existe retorno no longo prazo?** *Revista de Administração*, 49(2), 291–306. <https://doi.org/10.5700/rausp1147>

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto.** 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

Cruz, T. S., Gomes, S. M. S., Oliveira, N. C., & Oliveira, N. S. (2017). **Estratégias de enfrentamento às mudanças climáticas: um estudo com as empresas listadas no Índice de Sustentabilidade Empresarial da B3.** *Revista de Administração Da UFSM*, 10, 149–166. <https://doi.org/10.5902/1983465927257>

De Souza, R. F., Gomes, A. R. V., Lima, S. L. L. de, Santos, G. V. dos, & Dal Vesco, D. G. (2019). **A legitimidade do Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE) frente aos demais Índices B3.** *RACE - Revista de Administração, Contabilidade e Economia*, 1–22. <https://doi.org/10.18593/race.19572>

DIAS, R. **Sustentabilidade: origem e fundamentos; educação e governança global; modelo de desenvolvimento.** São Paulo: Atlas, 2015

De Souza, R. F., Gomes, A. R. V., Lima, S. L. L. de, Santos, G. V. dos, & Dal Vesco, D. G.

DIAS, R. Sustentabilidade: origem e fundamentos; educação e governança global; modelo de desenvolvimento. São Paulo: Atlas, 2015.

DYLLICK, T.; HOCKERTS, K. **Beyond the Business Case for Corporate Sustainability.** *Business Strategy and the Environment*, v. 11, n. 2, p. 130–141, 2002.  
DOI: 10.1002/bse.323 Disponível em: <https://www.researchgate.net/..>

Eccles, R. G., Ioannou, I., & Serafeim, G. (2014). **The impact of corporate sustainability on organizational processes and performance.** *Management Science*, 60(11), 2835–2857.  
<https://doi.org/10.1287/mnsc.2014.1984>

ELKINGTON, J. **Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business.** Oxford:Capstone,1999.

ELKINGTON, J. **Cannibals with forks:** the triple bottom line of 21st century business. Oxford: Capstone Publishing Limited, 1999.

ELKINGTON, J. **Enter a triple bottom line.** In: HENRIQUES, A.; RICHARDSON, J. (eds.). *The Triple Bottom Line, does it all add up? Assessing the Sustainability of Business and CRS.* Sterling VA, Londres: EARTHSCAN, 2004. <https://www.johnelkington.com/archive/TBL-elkington-chapter.pdf>

ELKINGTON, J. **Towards the sustainable corporation:** win-win-win business strategies for sustainable development. *California Management Review*, v. 36, n. 3, p. 90-100, 1994.  
<https://doi.org/10.2307/41165746>

FERGUS, A. H. T.; ROWNEY, J. I. A. **Sustainable development: lost meaning and opportunity?** *Journal of Business Ethics*, v. 60, p. 17-27, 2005.

FRANCISQUINI, A. C. D. A. **Proposição teórica de um mindset para a sustentabilidade organizacional.** 2024. Dissertação (Mestrado em Administração) — Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora, 2024. No prelo.

FRANCISQUINI, Ana Carolina D’Almeida; ALMADA, Livia. **Proposing a Pro-Sustainability Mindset for Organizational Sustainability.** In: ENCONTRO DA ANPAD – EnANPAD 2023, 47., 2023, Online. Anais [...]. Rio de Janeiro: ANPAD, 2025.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia do Oprimido.** 56. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2013.

Gallopín, G. C. (1996). **Environmental and sustainability indicators and the concept of situational indicators.** A systems approach. *Environmental Modeling & Assessment*, 1(3), 101–117. <https://doi.org/10.1007/bf01874899>

GOFFMAN, Erving. **Ritual de interação.** Petrópolis: Vozes, 2011.

GLADWIN, T.N.; KENNELLY, J.J.; KRAUSE, T. **Shifting paradigms for sustainable development:** implications for management theory and research. *The Academy of Management Review*, v. 20, n. 4, p. 874-907, 1995.

HART, S. L. Beyond greening: Strategies for a sustainable world. *Harvard Business Review*, v. 75, p. 66-76, 1997.

HART, S. L. **Capitalism at the crossroads: the unlimited business opportunities in solving the world's most difficult problems.** Upper Saddle River, NJ: Wharton School Publishing, 2005

HERZBERG, F. I. **Les quatre questions existentielles:** leureffet sur la motivation humaine et le comportement organisationnel. In: PAUCHANT, T. C. et coll. (Coord.). *La quête du sens: gérer nos organisations pour la santé des personnes, de nos sociétés et de la nature.* Québec: Éditions de l'organisation, 1996. (Collection Manpower, p. 165-188).

HERZBERG, F. I. **Maximizing work and minimizing labor.** *Industry Week*, v. 206, n. 8, p. 61-64, 1980.

HERZBERG, F. **Work and the Nature of Man.** Cleveland: World Publishing, 1966.

HOFF, D. N. **A construção do desenvolvimento sustentável através das relações entre as organizações e seus stakeholders: proposição de uma estrutura analítica.** 2008. 425 f. Tese (Doutorado em Agronegócios) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2008. Disponível em: <https://lume.ufrgs.br/handle/10183/13395>

HOFSTEDE, G. **Cultures and Organizations: Software of the Mind.** London: McGraw-Hill, 1991.

HONNETH, Axel. **Luta por reconhecimento.** São Paulo: Editora 34, 2003.

HOVE, H. **Critiquing Sustainable Development: A Meaningful Way of Mediating the Development Impasse?** *Undercurrent*, v.1, n.1, 2004.

**Índices B3.** RACE - Revista de Administração, Contabilidade e Economia, 1–22.  
<https://doi.org/10.18593/race.19572>

**Investidores nos Mercados Emergentes.** XLIII Encontro Da ANPAD - EnANPAD, 1–17.

Irigaray, H. A. R.; Stocker, F. (2022). **Diversidade, singularidade, sustentabilidade e decolonização:** avanços na pesquisa científica nacional. Cadernos EBAPE.BR, 20(1), 1–5.

IUCN. **World conservation strategy:** living resource conservation for sustainable development. Retrieved from: <https://portals.iucn.org/library/efiles/documents/wcs-004.pdf>. 1980

JAMALI, D. **Insights into triple bottom line integration from a learning organization perspective.** Business Process Management Journal, v. 12, n. 6, p. 809–821, 2006.

Jiménez-Herrero, Luis M. (2000). **Desarrollo sostenible:** transición hacia la coevolución global. Madrid: Pirámide.

Kaplan, R. S.; Norton, D. P. (1996). **The Balanced Scorecard:** Translating Strategy into Action. Boston: Harvard Business School Press.

Kaplan, R. S.; Norton, D. P. (2000). **The Strategy-Focused Organization:** How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment. Boston: Harvard Business School Press.

Kaptein, M.; Wempe, J. (2002). **The Balanced Company:** A Theory of Corporate Integrity. Oxford: Oxford University Press.

KAPTEIN, M.; WEMPE, J. **The Balanced Company:** A Theory of Corporate Integrity. Oxford: Oxford University Press, 2002.

KIRKBY, John; O'KEEFE, Phil; TIMBERLAKE, Lloyd (org.). **The Earthscan Reader in Sustainable Development.** London: Earthscan Publications, 1995.

LA BOÉTIE, Étienne de. **Oeuvres complètes d'Estienne de La Boétie,** publiées avec notice biographique, variantes, notes et index par Paul Bonnefon. Bordeaux: G. Gounouilhou; Paris: J. Rouam, 1892.

LA BOETIE, Etienne. **Discurso da servidão voluntária**. São Paulo: Martin Claret, 2017.

Lara, S. G. (2020). **Quem (não) participa do Índice de Sustentabilidade Empresarial - ISE B3(?) é mais valorizado?** Universidade Federal de Pernambuco.

LEFORT, C. **O nome de Um**. In: CLASTRES, P.; LEFORT, C.; CHAUI, M. S. Discurso da servidão voluntária. São Paulo: Brasiliense, 1982. 239p.

LÉLÉ, S. M. **Sustainable development: a critical review**. World Development, v. 19, n. 6, p. 607-621, 1991. Disponível em:  
[https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/209043/mod\\_resource/content/1/Texto\\_1\\_lele.pdf](https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/209043/mod_resource/content/1/Texto_1_lele.pdf)

LÉLÉ, S. M. **The concept of sustainability**. In: CHARLES, A.T.; WHITE, G.N. (eds.). Natural Resource Modelling and Analysis. First Interdisciplinary Conference on Natural Resource Modelling and Analysis. Halifax, Canada, sep.29-oct.1, 1988

LORENZETTI, D. H.; CRUZ, R. M.; RICIOLI, S. **Estratégia empresarial e sustentabilidade: um modelo integrador**. Revista da Pós-graduação: Administração, Osasco, v.2, n. 3, p. 33-57, 2008.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003

MARREWIJK, M.van. **Concepts and definitions of CRS and corporate sustainability: between agency and communion**. Journal of Business Ethics, v. 44, p. 95-105, 2003.

MARREWIJK, M.van; WERE, M. **Multiple levels of corporate sustainability**. Journal of Business Ethics, v. 44, p. 107-119, 2003

MARTINS, G. A. **Manual para elaboração de monografias e dissertações**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

Mayring, Philipp (2014). **Qualitative Content Analysis: Theoretical Foundation, Basic**

MCDONOUGH, W.; BRAUNGART, M. **Cradle to Cradle: Remaking the Way We Make Things**. New York: North Point Press, 2002.

Meadows, D. (1998). **Indicators and Information Systems for Sustainable by Donella Meadows**. Sustainability Institute, (January 1998), 78. Retrieved from [http://www.biomimicryguild.com/alumni/documents/download/Indicators\\_and\\_information\\_systems\\_for\\_sustainable\\_development.pdf](http://www.biomimicryguild.com/alumni/documents/download/Indicators_and_information_systems_for_sustainable_development.pdf)

MEBRATU, D. **Sustainability and sustainable development: historical and conceptual review**. Environmental Impact Assessment Review, v. 18, n. 6, p. 493-520, 1998.

MUNCK, L.; BANSI, A. C.; GALLELI, B. **Sustentabilidade em contexto organizacional: uma análise comparativa de modelos que propõem trajetórias para sua gestão**. *Revista de Ciências da Administração*, v. 18, n. 44, p. 91–110, 2016. DOI: 10.5007/2175-8077.2016v18n44p91 Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/2735/273545375008.pdf>

MUNCK, L.; BORIM-DE-SOUZA, R. **O ecletismo do paradigma da sustentabilidade: construção e análise a partir dos estudos organizacionais**. *Revista de Ciências da Administração*, v. 13, n.29, p. 202-242, jan/abr 2011

MUNCK, L.; MUNCK, M. G. M.; BORIM-DE-SOUZA, R. **Sustentabilidade organizacional: a proposição de uma framework representativa do agir competente para seu acontecimento**. *Gerais: Revista Institucional de Psicologia*, v. 4, n. 2, Edição Especial, p. 147-158, 2011.

NASCIMENTO, A.; CARVALHO, R.; CAMPOS, L. **Métodos de coleta e análise de dados em pesquisas organizacionais: uma revisão integrativa**. *Revista de Administração Contemporânea*, 2022.

Newman, S. (2022). **La Boétie and republican liberty: Voluntary servitude and non-domination**. *European Journal of Political Theory*, 21(1), 134-154.

Newman, S. (2022). **Power, Freedom and Obedience in Foucault and La Boétie: Voluntary Servitude as the Problem of Government**. *Theory, Culture & Society*, 39(1), 123-141.

O'CONNOR, S. H.; BOYLE, K. E. **Sustainable trail management: definitions and a management model**. In: *Proceedings of the Third International Conference on Monitoring and Management of Visitor Flows in Recreational and Protected Areas*. 2006.

ONU News. **Relatório mostra 5 fatores empurrando milhões de pessoas para a pobreza**. Publicado em 24 abr. 2025. Disponível em: <https://news.un.org/pt/story/2025/04/1847706>. Acesso em: 2 fev. 2026.

ONU News. **População mundial atingirá 10,3 bilhões em meados da década de 2080.**

Publicado em 11 jul. 2024. Disponível em: <https://news.un.org/pt/story/2024/07/1834411>. Acesso em: 19 dez. 2025.

ONU. **Relatório dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável 2025.** Brasília: Organização das Nações Unidas, 2025. Disponível em: <https://brasil.un.org>. Acesso em: 30 de dezembro de 2025.

ONU. **Transformando Nosso Mundo: A Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável.** Nova York: Organização das Nações Unidas, 2015.

Orsagh, M., Allen, J., Stoggett, J., Georgieva, A., Bartholdy, S., & Douma, K. (2018). **ESG Integration in the Americas: Markets, Practices, and Data.** Charlottesville: CFA Institute.

Orsato, R. J., Garcia, A., Mendes-Da-Silva, W., Simonetti, R., & Monzoni, M. (2015). **Sustainability indexes: Why join in? A study of the “corporate sustainability index (ISE)” in Brazil.** *Journal of Cleaner Production*, 96, 1–10. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2014.10.071>

OSÓRIO, L. A. R.; LOBATO, M. O.; CASTILLO, X. A. del. **Debates on sustainable development: towards a holistic view of reality.** *Environment, Development and Sustainability*, v. 7, p. 501-518, 2005.

PAES DE PAULA, Ana Paula; MARANHÃO, Carolina Machado Saraiva de Albuquerque. **Opressão e resistência nos estudos organizacionais críticos: considerações acerca do Discurso da Servidão Voluntária e da Pedagogia do Oprimido.** *Organizações & Sociedade*, v. 16, n. 50, p. 463–483, 2009. DOI: 10.1590/S1984-92302009000300004.

PAGÈS, Max et al. **O poder nas organizações.** São Paulo: Atlas, 1987.

Penrose, Edith. **The Theory of the Growth of the Firm.** 3rd ed. Oxford: Oxford University Press, 1995.

PEREIRA, A.; SILVA, R.; CARBONARI, M. **Sustentabilidade na Administração Pública Federal.** Tribunal de Contas da União (TCU), Brasília, 2017.

Pimentel, R. G. R., & Cunha, M. F. da. (2019). **Sustentabilidade Empresarial e a Reação dos Investidores nos Mercados Emergentes.** XLIII Encontro Da ANPAD - EnANPAD, 1–17. São Paulo: 05/10/2021. Retrieved from [http://www.anpad.org.br/abrir\\_pdf.php?e=MjY4NzU=](http://www.anpad.org.br/abrir_pdf.php?e=MjY4NzU=)

Pimentel, R. G. R., & Cunha, M. F. da. (2019). **Sustentabilidade Empresarial e a Reação dos**

Procedures and Software Solution. Klagenfurt, SSOAR

RAMOS, Alberto Guerreiro. **A nova ciência das organizações: uma reconceituação da riqueza das nações**. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 1989.

Riedel, R. de A. (2018). **Sustentabilidade corporativa: Impacto da diversidade organizacional no desempenho financeiro das empresas do índice de sustentabilidade empresarial (ISE)**. Pontifícia Universidade Católica de São Paulo

SACHS, Jeffrey D. **A Era do Desenvolvimento Sustentável**. Lisboa: Leya, 2017

Santos, V. da S., Oliveria, S. N. de, Silva, V. G. da, & Reis, C. Q. (2021). **Índice de Sustentabilidade Empresarial da B3: uma análise da rentabilidade das empresas**. Brazilian Journal of Development, 7(5), 44354–44375. <https://doi.org/10.34117/bjdv7n5-046>

São Paulo: 05/10/2021. Retrieved from [http://www.anpad.org.br/abrir\\_pdf.php?e=MjY4NzU=](http://www.anpad.org.br/abrir_pdf.php?e=MjY4NzU=)

SARTORI, S.; LATRÔNICO, F.; CAMPOS, L. M. S. **Sustentabilidade e desenvolvimento sustentável: uma taxonomia no campo da literatura**. Ambiente & Sociedade, São Paulo, v.XVII, n. 1, p. 1-22, jan-mar 2014.

SCHEIN, Edgar H. **Organizational Culture and Leadership**. 4. ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2010.

Searcy, C., & Elkhawas, D. (2012). **Corporate sustainability ratings: An investigation into how corporations use the Dow Jones Sustainability Index**. Journal of Cleaner Production, 35, 79–92. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2012.05.022>

SILVA, João Paulo. **Aumento populacional e degradação ambiental: a conta que não quer fechar**. JusBrasil, 2022. Disponível em: <https://www.jusbrasil.com.br/artigos/aumento-populacional-e-degradacao-ambiental-a-conta-que-nao-quer-fechar/1305915150>. Acesso em: 19 dez. 2025.

SOUZA, Roberto Francisco de; GOMES, Admir Renan Voltolini; LIMA, Samuel Lyncon Leandro de; SANTOS, Gracielly Vieira dos; DAL VESCO, Delci Grapegia. **A legitimidade do Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE) frente aos demais Índices B3**. RACE – Revista

de Administração, Contabilidade e Economia, v. 18, n. 3, p. 521-542, 2019. DOI: <https://doi.org/10.18593/race.19572>.

Souza, A. L. de, Silva, A. F. de A. da, Andrade, J. C. S., & Fernandes, M. E. da S. T. (2018). **Retorno das Ações e Sensibilidade ao Risco de Mercado das Empresas Participantes do Índice Carbono Eficiente (ICO2) da B3 S.A.:** Um estudo corporativo. *Revista Universo Contábil*, 14(2), 30–60. <https://doi.org/10.4270/ruc.2018210>

SOUZA, R. B.; MUNCK, L. **Competências e sustentabilidade organizacional:** uma aproximação (im)possível? *Anais do ENGEMA*, 2017.

SOUZA, R. F. de; MUNCK, L.; BANSI, A. C. **Sustentabilidade organizacional: uma análise da evolução do conceito.** *Revista de Gestão Social e Ambiental*, v. 13, n. 3, p. 1–18, 2019.

TAJFEL, H. *Human groups and social categories.* Cambridge: Cambridge University Press, 1981.

TAJFEL, H.; TURNER, J. C. The social identity theory of intergroup behavior. In: WORCHEL, S.; AUSTIN, W.G. (Ed.). *Psychology of intergroup relations.* 2 ed. Chicago: Nelson-Hall, 1985, p. 7 – 24.

TISDELL, Clem. **Sustainable Development: Differing Perspectives of Ecologists and Economists, and Relevance to LDCs.** *World Development*, v. 16, n. 3, p. 373–384, 1988

UNEP. Resolutions adopted on the reports of the Second Committee. Disponível em: [http://www.un.org/en/ga/search/view\\_doc.asp?symbol=a/res/2997\(XXVII\)](http://www.un.org/en/ga/search/view_doc.asp?symbol=a/res/2997(XXVII)). 1972. Acessado em 18 de maio de 2018.

UNITED NATIONS. **Who Cares Wins:** Connecting Financial Markets to a Changing World. New York: UN Global Compact, 2005.

VILLALBA, V. A.; KLOCHINSKI, C. L.; TOCCHETTO, L. D.; ZANCHET, A.; DALL ASTA, D. **Índice de Sustentabilidade como geração de sinal:** um estudo com empresas listadas na B3 em período de pandemia. *EnANPAD 2022 – XLVI Encontro da ANPAD*, 21–23 set. 2022.

WCED (1987). **Our common future.** Nova York: Oxford University Press. Disponível em: <https://www.are.admin.ch/are/en/home/media/publications/sustainable-development/brundtland-report.html>

Windolph, S. E. (2011). **Assessing Corporate Sustainability Through Ratings: Challenges and Their Causes.** *Journal of Environmental Sustainability*, 1(1), 1–22. <https://doi.org/10.14448/jes.01.0005>

Xavier, L. N. (2017). **Reinterpretação conceitual do desenvolvimento sustentável em face do planejamento urbano e da economia circular.** *Revista de Direito Econômico e Socioambiental*, 8(1), 233–266. <https://doi.org/10.7213/rev.dir.econ.soc.v8i1.17691>

ZANCHET, Aládio; DALL ASTA, Denis. **Índice de Sustentabilidade como geração de sinal: Um estudo com empresas listadas na B3 em período de pandemia.** In: XLVI Encontro da ANPAD – EnANPAD 2022, 21–23 set. 2022, On-line. Anais [...]. Rio de Janeiro: ANPAD, 2022.

Zaro, E. S. (2019). **Custo de capital e divulgação voluntária do Relato Integrado: O papel dos fatores institucionais.** Universidade de São Paulo.

## ANEXOS

QUESTIONÁRIO ISE B3 – AGOSTO DE 2025

**DIMENSÃO:** CAPITAL HUMANO

**TEMA:** PRÁTICAS TRABALHISTAS

**Aplicação:** Geral

### Texto de introdução

Este tema aborda a capacidade da empresa em atuar em conformidade tanto com a legislação trabalhista vigente quanto com as normas e os padrões aceitos internacionalmente sobre práticas laborais. Essas práticas incluem (i) respeito aos direitos humanos; (ii) redução da diferença entre os menores e os maiores salários; (iii) igualdade de tratamento entre funcionários próprios e trabalhadores terceirizados; (iv) equilíbrio entre o tempo de trabalho e o de descanso; (v) oferta de benefícios; e (vi) boa relação com organizações representativas dos trabalhadores, entre outros.

Em um período tão atípico como o cenário de pandemia global verificado nos últimos anos e mesmo após esse período, as práticas da empresa para cuidar da saúde mental de seus colaboradores ganham ainda mais importância – aumentando seu impacto positivo para os envolvidos.

### Condições de trabalho

**CHptCDT-a. Com relação às práticas voltadas ao cumprimento dos acordos e das negociações coletivas, a empresa:**

(P) A pergunta busca determinar o grau de transparência e diálogo, além do determinado pela legislação, que a companhia tem com organizações que representem legitimamente os trabalhadores. Em relação à alternativa “c”, o termo “diálogo interno” se refere a interações entre a companhia e os funcionários.

(R) Assuntos semelhantes são tratados nas seguintes referências:

(GRI Standards) 2-23, 2-30, 407-1

(ISO 26000) Subseção 6.3.10

(Formulário de Referência) Item 10.4

**Pergunta de escolha múltipla**

- a) Informa seu público interno sobre esses direitos

- b) Contempla uma agenda aberta de diálogo com entidades de representação dos funcionários
- c) Promove o diálogo interno, com o envolvimento do sindicato, sempre que há dispensa de um percentual significativo de empregados e/ou uma atividade é terceirizada pela companhia
- d) Nenhuma das anteriores

(D) Para a alternativa “a”, informativo interno aos colaboradores e documento oficial da companhia, explicitando seu compromisso em garantir o exercício do direito à liberdade de associação e à negociação coletiva. Para a alternativa “b”, ata de reunião entre as partes (companhia e sindicato), quando aplicável, e documento oficial da companhia que evidencie a existência e aplicação dos processos e procedimentos em questão. Especificamente, para a alternativa “c”, evidência referente ao mais recente diálogo ocorrido em relação a situações como a mencionada, independentemente do período em que ocorreu, ou, evidência de que está previsto em documento oficial da companhia o diálogo com o sindicato, caso nunca tenha ocorrido dispensa de um percentual significativo de empregados e/ou terceirização de uma atividade.

### **CHptCDT-b. Como a companhia monitora e aplica ações de prevenção a casos de assédio moral, assédio sexual, racismo, homofobia, transfobia e outras formas de preconceito contra grupos sub-representados, incluindo funcionários próprios e também trabalhadores terceirizados?**

(P) Esta pergunta busca determinar se a companhia monitora constantemente e adota práticas que permitam o encaminhamento de denúncias e gerenciamento de casos de assédio moral ou sexual – tanto para funcionários próprios quanto para trabalhadores terceirizados. O acompanhamento indicado na alternativa “e” se refere a casos em que os denunciadores se identificaram no momento da denúncia e suas identidades foram mantidas anônimas pela companhia.

**Esta pergunta trata de um requisito mínimo: a alternativa “k”, se assinalada, impede a inclusão da empresa na carteira do ISE B3.**

(R) Assuntos semelhantes são tratados nas seguintes referências:

(GRI Standards) 2-26, 406-1

#### **Pergunta de escolha múltipla**

- a) Desenvolve e aplica uma política clara de não-discriminação, que é comunicada a todos os funcionários, incluindo a quais as consequências para casos de violações
- b) Realiza o mapeamento de suas operações para identificar riscos significativos relacionados a esses casos
- c) No último ano, realizou ações de comunicação e/ou capacitação, visando a prevenção de casos de preconceito contra grupos sub-representados
- d) Estabelece e promove um canal de denúncia confidencial e seguro, garantindo a investigação imparcial de todas as denúncias de discriminação e assédio
- e) Gerencia denúncias relacionadas a esses casos
- f) Acompanha a resolução de denúncias, gerando dados desagregados e anônimos que permitam o mapeamento de problemas específicos e situações excepcionais com base no histórico de reclamações trabalhistas, denúncias perante o Ministério Público do Trabalho, denúncias internas ou por outros métodos
- g) Aplica medidas corretivas e promove ações educativas em casos confirmados de discriminação ou assédio, visando a reparação e não repetição dos casos
- h) Realiza avaliações internas para identificar e mitigar potenciais práticas de discriminação dentro da empresa

- i) Implementa programas específicos de apoio a funcionários vítimas de casos de assédio, incluindo aconselhamento e suporte psicológico
- j) Presta contas às [partes interessadas](#) sobre as medidas e ações de melhoria
- k) Nenhuma das anteriores

(D) Evidências das práticas assinaladas. Especificamente para a alternativa “a”, as informações poderiam estar tanto em uma política específica quanto em outra política mais genérica, desde que inclua esse tema, comprovando sua divulgação a todos os funcionários e respectivas consequências previstas. Especificamente para a alternativa “d”, além da comprovação de existência do canal, precisará demonstrar como as denúncias são investigadas.

## Formatos de trabalho

### **CHptFDT-b. Em relação ao regime de [trabalho remoto](#), indique quais ações de apoio são adotadas pela companhia:**

(P) Ao adotar ações de apoio ao [trabalho remoto](#) dos funcionários, a companhia previne casos como os de doenças relacionadas a transtornos psicológicos, estresse, cansaço excessivo, dores de cabeça e falta de concentração. Em relação à política ou diretrizes indicada na alternativa “a”, espera-se que ela seja comunicada a todos os funcionários e contemple aspectos básicos, como os de [Saúde e Segurança no Trabalho](#) (SST).

(R) Assuntos semelhantes são tratados nas seguintes referências:

(GRI Standards) 403-7

#### **Pergunta de escolha múltipla**

- a) Dispõe de política, diretriz ou programa que direciona o [trabalho remoto](#)
- b) Orientação aos funcionários quanto aos cuidados necessários para um trabalho remoto seguro e saudável, por meio de palestras, guias ou *workshops*
- c) Adoção de controle de jornada, garantindo o equilíbrio entre o tempo de trabalho e descanso
- d) Fornece equipamentos e insumos necessários para a realização do [trabalho remoto](#) e/ou o auxílio para a sua aquisição
- e) Nenhuma das anteriores
- f) Não se aplica

(D) Para a alternativa “a”, [política corporativa](#) específica sobre trabalho remoto ou as diretrizes relacionadas a essa prática. Para “b”, registros das atividades de orientação aos funcionários. Para “c”, exemplos de evidências seriam plano de ação da companhia para diminuir as horas trabalhadas, relatório de horas pagas aos funcionários, entre outros. Para “d”, exemplos de evidências dos equipamentos e/ou auxílios disponibilizados pela companhia. Somente assinalar a alternativa “não se aplica” caso as atividades de todos os funcionários da companhia não possibilitarem que eles trabalhem nesse tipo de regime e, nesse sentido, apresentar uma declaração do DRI contextualizando esse aspecto.

## Qualidade de vida e benefícios

**CHptQVB-a. Com relação aos aspectos listados abaixo, que impactam a motivação e o desempenho dos funcionários, indique aqueles que são monitorados pela companhia, e que são objeto de ações de melhoria contínua:**

(P) A pergunta visa avaliar a preocupação da companhia em relação ao equilíbrio entre as demandas e a carga de trabalho, qualidade de vida de seus funcionários, benefícios e à retenção de talentos.

(R) Assuntos semelhantes são tratados nas seguintes referências:

(GRI Standards) 401-2, 403-1, 404-1, 404-2

**Pergunta de escolha múltipla**

- a) Possui programas e/ou benefícios que incentivem a manutenção de um equilíbrio entre carga horária disponível e demanda de trabalho (levando em consideração, por exemplo, horas trabalhadas, **jornada intermitente**, metas de produção e/ou outros tipos de demanda)
- b) Consulta os funcionários quanto à sua satisfação em relação às políticas e práticas de remuneração e benefícios, por meio de pesquisas de clima ou outras ferramentas de uso coletivo
- c) Oferece reembolsos ou programas voltados para o desenvolvimento profissional externo (como, por exemplo, cursos de graduação, pós-graduação, especialização, idiomas ou outros de educação continuada)
- d) Nenhuma das anteriores

(D) Evidências das alternativas assinaladas, em que constem, explicitamente, o processo de gestão, incluindo monitoramento e as ações de melhoria contínua para os temas assinalados.

## Trabalhadores terceirizados

**CHptTTC-a. Indique as práticas da companhia relacionadas aos pilares sociais, de boas práticas trabalhistas e de diversidade e inclusão, que são adotadas na contratação de empregadores de **trabalhadores terceirizados** (fornecedores e prestadores de serviços):**

(P) A pergunta busca compreender quais medidas prévias (realizadas antes da contratação) e periódicas (realizadas após a contratação) são adotadas pela companhia na análise de empregadores de trabalhadores terceirizados (fornecedores e prestadores de serviços) e que sejam relacionadas à sua conduta como empregadora e a sua responsabilidade social. Também é importante que a companhia possua instrumentos formalizados que a façam estimular e exigir boas práticas destes seus fornecedores e demais contratados, e que no limite a permitam encerrar o relacionamento com as empresas que não tomarem os cuidados necessários nesse sentido. Ao responder, considerar como “legislação trabalhista aplicável” e “boas práticas internacionais” a legislação trabalhista vigente no país, os Princípios Laborais do Pacto Global das Nações Unidas e as demais normas, orientações, convenções, protocolos, recomendações, resoluções e declarações publicadas pela Organização Internacional do Trabalho (OIT) e seus sucedâneos. A alternativa “não se aplica” é exclusiva para empresas não sujeitas à legislação em pauta, por se tratar de controladas localizadas fora do Brasil.

(R) Assuntos semelhantes são tratados nas seguintes referências:

(GRI Standards) 2-23, 2-26, 407-1, 414-1

(ISO 26000) Subseções 6.3.7 e 6.3.10

#### Pergunta de escolha múltipla

- a) Realiza uma análise prévia à contratação (e periódica após a contratação) de empregadores de trabalhadores terceirizados (fornecedores e prestadores de serviços), em especial para identificar se cumprem com o previsto na legislação trabalhista aplicável
- b) Realiza uma análise prévia à contratação (e periódica após a contratação) de empregadores de trabalhadores terceirizados (fornecedores e prestadores de serviços), em especial para identificar se cumprem boas práticas internacionais, a fim de evitar a contratação de empresas que não respeitem essas normas e estimular seu cumprimento
- c) Realiza uma análise prévia à contratação (e periódica após a contratação) de empregadores de trabalhadores terceirizados (fornecedores e prestadores de serviços), em especial para identificar se possuem mecanismos de estímulo para inclusão e diversidade em seus quadros de funcionários
- d) Possui norma ou política interna que estabeleça regras de análise (prévia e periódica) de contratação destes fornecedores e prestadores de serviços, abrangendo todas as hipóteses mencionadas nas alternativas acima, referentes a legislação e boas práticas trabalhistas e de diversidade e inclusão
- e) Nenhuma das anteriores
- f) Não se aplica

(D) Evidências das ações assinaladas. Não será aceito como evidência apenas procedimentos ou diretrizes que orientam o processo de análise. Para as alternativas “a”, “b” e “c”, incluir evidências da periodicidade das análises realizadas. No caso da alternativa “d”, enviar a política/norma que rege tais contratações. No caso da alternativa “f”, declaração do DRI da companhia, contextualizando a não aplicabilidade de contratação de trabalhadores terceirizados.

## Redução das desigualdades

### **CHptRDD-a. Indique como a companhia atua para diminuir a desigualdade salarial entre seus funcionários:**

(P) Considerar a proporção entre a remuneração anual total do indivíduo mais bem pago e a remuneração média ou mediana anual total de todos os funcionários, excluindo o mais bem pago. Os valores divulgados devem incluir participações nos resultados e outros itens de remuneração variáveis, conforme o desempenho do empregado ou da companhia, e excluir a remuneração dos aprendizes e estagiários. A divulgação pode ser feita em documentos oficiais da companhia, tais como: [Relatório Anual](#), Formulário de Referência, *site* institucional e/ou de relações com investidores.

(R) Assuntos semelhantes são tratados nas seguintes referências:

(GRI Standards) 2-21, 202-1, 405-2

(ISO 26000) Subseção 6.4.4

(Formulário de Referência) Item 10.3.d

#### Pergunta de escolha múltipla

- a) A companhia monitora e divulga publicamente a proporção entre o maior salário pago e a média ou mediana salarial de todos os demais funcionários da companhia
- b) A companhia estabelece metas para reduzir a distância entre o maior salário pago e a média ou mediana salarial de todos os demais funcionários

- c) A companhia estabelece metas para reduzir a distância entre o maior salário pago e a média ou mediana salarial de todos os demais funcionários, e as divulga publicamente
- d) Nenhuma das anteriores

(D) Para “b”, documento oficial da companhia, devidamente assinado, em que constem os dados requeridos. Para “a” e “c”, além de documento oficial evidenciando a prática, página do [Relatório Anual](#) ou de Sustentabilidade, item “10.3.d” do Formulário de Referência, *site* ou outras formas de divulgação públicas em que constem as referidas informações.

## Proteção de dados de colaboradores

### **CHptPDC-a. Indique as ações da companhia para proteção do uso de dados dos funcionários:**

(P) Os dados de funcionários necessários para a gestão de pessoas precisam ser gerenciados de forma segura a fim de garantir sua privacidade. A Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD, lei 13.708/2018) regula tanto o tratamento de dados pessoais quanto de dados pessoais sensíveis, de modo que as regras se aplicam a ambas as categorias de dados. Nos termos do artigo 5º, inciso I, da LGPD, dado pessoal é definido como a informação relacionada a pessoa natural identificada ou identificável. Por sua vez, o artigo 5º, inciso II, da LGPD define dados pessoais sensíveis como o dado pessoal sobre origem racial ou étnica, convicção religiosa, opinião política, filiação a sindicato ou a organização de caráter religioso, filosófico ou político, dado referente à saúde ou à vida sexual, dado genético ou biométrico, quando vinculado a uma pessoa natural.

#### **Pergunta de escolha múltipla**

- a) Possui uma política de gestão de dados sensíveis dos funcionários
- b) Divulga para os funcionários como são utilizados esses dados sensíveis
- c) Realiza treinamentos com as áreas que acessam os dados sensíveis dos funcionários sobre como proteger esses dados
- d) Possui mecanismos de proteção dos dados sensíveis dos funcionários
- e) Nenhuma das anteriores

(D) Para “a”, apresentação da política. Para as demais alternativas, documentos que comprovem a realização das práticas assinaladas.

### **QUESTIONÁRIO ISE B3 – AGOSTO DE 2025**

#### **DIMENSÃO: CAPITAL HUMANO**

#### **TEMA: SAÚDE E SEGURANÇA DO TRABALHADOR**

**Aplicação:** Geral

## Texto de introdução

A capacidade da empresa de criar e manter um ambiente seguro e saudável de trabalho, que evite a ocorrência de ferimentos, fatalidades e doenças (crônicas ou agudas), é o ponto central deste tema. É necessário assegurar a saúde física e mental da força de trabalho própria e dos terceirizados – por meio de planos de gerenciamento de segurança, treinamento de pessoal, uso de tecnologia, conformidade com as leis trabalhistas e de segurança, e realização de auditorias regulares para o monitoramento de suas atividades.

O estabelecimento de uma cultura corporativa voltada ao bem-estar físico, mental e social dos funcionários, assim como a transparência com todas as partes envolvidas sobre possíveis riscos ocupacionais, são fatores que possibilitam aumentar a capacidade de atratividade da companhia – que passa a ser percebida como segura e responsável.

## Liderança e responsabilidade

### **CHsstLDR-a. A companhia dispõe de uma política corporativa que aborde aspectos de saúde e segurança no trabalho (SST)?**

(P) A política de SST deve estabelecer intenções e compromissos da companhia no tema, indicando diretrizes para prevenir lesões e problemas de saúde dos trabalhadores, assim como, garantir a existência de locais de trabalho seguros e saudáveis dentro das instalações.

As políticas variam em formato e linguagem, adequando-se ao contexto e cultura de cada companhia. Podem ser políticas específicas ou integradas, que contemplem também, por exemplo, aspectos de meio ambiente, risco e/ou qualidade.

Para que a companhia, em sua resposta, considere que possui uma política corporativa de SST, é necessário que ela esteja documentada, seja aprovada pela [Alta Administração](#), seja comunicada e esteja disponível às [partes interessadas](#).

Para assinalar a alternativa “c” a [política corporativa](#) de SST deve contemplar os seguintes compromissos: proporcionar condições de trabalho seguras e saudáveis para prevenção de lesões e problemas de saúde relacionados ao trabalho; cumprir os requisitos legais e outros requisitos aplicáveis à companhia; eliminar perigos e reduzir os riscos de SST; buscar a melhoria contínua do sistema de gestão de SST e consulta e participação dos trabalhadores e, se existirem, dos representantes dos trabalhadores.

**Esta pergunta trata de um requisito mínimo: a alternativa “d”, se assinalada, impede a inclusão da empresa na carteira do ISE B3.**

(R) Assuntos semelhantes são tratados nas seguintes referências:

(GRI Standards) 2-23, 403-1

#### **Pergunta de escolha simples**

- a) Sim, mas ela não contempla os compromissos indicados no protocolo desta pergunta
- b) Sim, e contempla parcialmente os compromissos indicados no protocolo desta pergunta
- c) Sim, e contempla todos os compromissos indicados no protocolo desta pergunta
- d) Não possui [política corporativa](#) que contemple aspectos de SST

(D) Para “a”, política documentada com data de aprovação, vigência e responsável pela aprovação. Para “b” e “c”, além da política, documento que apresente os desdobramentos da política em práticas de gestão.

**CHsstLDR-b. Indique para quais níveis hierárquicos da companhia há atribuições relacionadas a **saúde e segurança no trabalho (SST)** na descrição formal dos cargos e/ou funções:**

(P) A resposta deverá considerar apenas os cargos e funções que possuem atribuições documentadas e para os quais sejam especificamente mencionadas responsabilidades em relação à gestão de SST. A pergunta se aplica a todas as funções em um determinado nível e não apenas aos funcionários que atuam diretamente na área de SST; além disso, refere-se ao conjunto de gestores em um determinado nível. Caso não exista uma descrição formal de atribuições para a função, assinalar “e”. Sobre a nomenclatura de cargos, verificar atentamente as definições de glossário.

(R) Assuntos semelhantes são tratados nas seguintes referências:

(GRI Standards) 403-1

**Pergunta de escolha simples – única por linha**

	Há atribuições	Não há atribuições	Nível inexistente
a) Cargos de <b>gerência</b>			
b) Cargos de <b>diretoria</b>			
c) Cargos de <b>primeiro nível (C-level)</b>			
d) Principal executivo da companhia, geralmente denominado CEO ou presidente			

(D) Documento formal que contenha a descrição das atribuições de cada nível hierárquico assinalado, indicando explicitamente as atribuições relacionadas a SST.

## Práticas de gestão

**CHsstPRG-a. Qual a situação da companhia quanto à avaliação periódica de perigos e riscos para a **saúde e segurança no trabalho (SST)**?**

(P) A adoção de práticas e procedimentos de gestão de SST deve ser precedida de diagnóstico voltado à identificação dos perigos e riscos ocupacionais. Os métodos e os critérios podem variar, mas é fundamental que estejam em conformidade com a legislação aplicável e com as normas regulamentadoras pertinentes. A avaliação em questão não se refere ou restringe à elaboração do Programa de Prevenção de Riscos Ambientais (PPRA) previsto na NR-9. Deve ser um procedimento periódico, documentado e abrangente, não restrito às normas regulamentadoras.

(R) Assuntos semelhantes são tratados nas seguintes referências:

(GRI Standards) 403-2

**Pergunta de escolha simples**

- a) É uma prática incorporada à rotina da companhia, abrangendo menos de 75% das suas instalações e processos

- b) É uma prática incorporada à rotina da companhia, abrangendo de 75% a menos de 90% das suas instalações e processos
- c) É uma prática incorporada à rotina da companhia, abrangendo de 90% a menos de 100% das suas instalações e processos
- d) É uma prática incorporada à rotina da companhia, abrangendo 100% das suas instalações e processos
- e) É uma prática inexistente

(D) Relatório com a relação de unidades, indicação da existência ou não de avaliação de perigos e riscos para a [saúde e segurança no trabalho](#), data de realização da última avaliação e metodologia utilizada.

**CHsstPRG-b. Qual o percentual dos processos e atividades da companhia considerados geradores de riscos ocupacionais significativos (potenciais ou efetivos), que são orientados por procedimentos operacionais específicos de prevenção?**

(P) Entende-se por “procedimentos operacionais específicos” aqueles que definem como determinada tarefa ou operação deve ser realizada de forma segura. É pré-requisito para uma resposta afirmativa que a companhia tenha mapeado e avaliado seus riscos ocupacionais para definir quais são os significativos. A inexistência desta avaliação implica, necessariamente, em assinalar a alternativa “e”. Por outro lado, a avaliação feita parcialmente pode ser entendida como base para que se assinale uma alternativa compatível com o percentual de processos e atividades avaliados, desde que haja, efetivamente, procedimentos de controle operacional para aqueles considerados significativos.

(R) Assuntos semelhantes são tratados nas seguintes referências:  
(GRI Standards) 403-1, 403-2

**Pergunta de escolha simples**

- a) Abaixo de 50%
- b) Entre 50% e 75%
- c) Acima de 75% e menor que 100%
- d) 100%
- e) Não avalia

(D) Relação dos processos e/ou atividades geradores de impactos significativos; descrição dos critérios de avaliação de significância e relação dos procedimentos de controle operacional associados a cada impacto potencial significativo (planilha, formulário, manual etc.). Tendo em vista a diversidade e a extensão das informações relacionadas a esta pergunta, pode ser apresentada documentação que consolide os impactos e os procedimentos de controle operacional por categoria. A avaliação do percentual deve, no entanto, considerar o conjunto das operações da companhia.

**CHsstPRG-c. A companhia tem procedimentos destinados a identificar e gerenciar casos e queixas de funcionários relativos à exposição a situações de estresse, incluindo aspectos relacionados a afastamentos por motivo de saúde mental (como transtorno do pânico, depressão, [síndrome de burnout](#) etc.)?**

(P) O objetivo é avaliar a preocupação da companhia em relação à saúde mental e à [qualidade de vida](#) de seus funcionários.

(R) Assuntos semelhantes são tratados nas seguintes referências:

(GRI Standards) 403-6, 403-10

**Pergunta de escolha múltipla**

- a) Sim
- b) Sim, e encaminha para atendimento com profissional especializado
- c) Sim, e envolve os gestores na avaliação das causas, incluindo a possibilidade de revisão de procedimentos internos para prevenir gatilhos
- d) Não

(D) Evidências das práticas em questão, em que constem, explicitamente, o processo de gestão das queixas, incluindo monitoramento e as ações de melhoria contínua.

**CHsstPRG-d. A companhia dispõe de canal de comunicação para temas de **saúde e segurança do trabalho (SST)**, incluindo procedimento para recebimento de demandas e resposta?**

(P) O objetivo desta pergunta é avaliar a existência de canais de comunicação em relação aos aspectos de SST. A melhor prática é se a companhia tiver um canal exclusivo para tratar o tema; também pode ser considerado um canal de atendimento não exclusivo, desde que este forneça informação clara e acessível de que se trata do meio (telefone, e-mail e *website*) destinado ao recebimento de demandas também de saúde e segurança no trabalho. O canal em questão deve abranger público interno e demais **partes interessadas**.

(R) Assuntos semelhantes são tratados nas seguintes referências:

(GRI Standards) 403-1, 403-2

**Pergunta de escolha simples**

- a) Sim, em um canal não exclusivo ao tema SST
- b) Sim, possui um canal exclusivo dedicado ao tema SST
- c) Não

(D) Documento que evidencie a existência do canal indicado, com uma descrição sobre como ocorrem os procedimentos referentes a ele.

**CHsstPRG-e. Indique a situação da companhia em relação à comunicação com as **partes interessadas** no que se refere a **saúde e segurança no trabalho (SST)**:**

(P) O objetivo desta pergunta é identificar se a comunicação em relação aos aspectos de SST se dá por iniciativa da companhia e se há uma abrangência irrestrita – ou, ao contrário, se ocorre apenas nos casos em que há demanda neste sentido.

(R) Assuntos semelhantes são tratados nas seguintes referências:

(GRI Standards) 403-4

**Pergunta de escolha simples – única por linha**

	A companhia divulga informação sobre o tema	A companhia não divulga ou restringe divulgação sobre o tema
a) Indicadores relacionados a acidentes do trabalho		
b) Indicadores relacionados a doenças ocupacionais		

(D) Relatórios publicados com a indicação dos aspectos informados, relação de informações disponibilizadas no *website* e procedimento que orienta as respostas às demandas das partes interessadas.

## Desempenho

### CHsstDSP-a. Quais critérios a companhia adota para estabelecer metas de desempenho em **saúde e segurança do trabalho (SST)**?

(P) A gestão dos aspectos relacionados à SST deve, necessariamente, ser orientada por metas específicas para cada situação. De forma mais ampla, é importante que a companhia defina sua visão em relação às metas; portanto, nesta pergunta avalia-se qual é esta visão. Ou seja, se apenas cumpre a legislação vigente ou se há uma visão mais ambiciosa e ampla. Para as alternativas “b” e “c”, se não houver referências legais ou normativas compulsórias para a garantia de conformidade legal, considerar apenas os demais itens indicados.

(R) Assuntos semelhantes são tratados nas seguintes referências:

(GRI Standards) 403-1

#### Pergunta de escolha simples

- A definição de metas de desempenho em SST tem como principal critério a garantia da conformidade legal
- A definição de metas de desempenho em SST tem como critérios a garantia da conformidade legal (se houver referências legais ou normativas compulsórias) e a eliminação de riscos significativos
- A definição de metas de desempenho em SST tem como principal critério a garantia da conformidade legal (se houver referências legais ou normativas compulsórias), a eliminação de riscos significativos e a melhoria da qualidade de vida no trabalho
- A companhia não possui critérios formais para o estabelecimento de metas de desempenho em SST

(D) Documento com os critérios adotados e as respectivas metas decorrentes. Com relação a “c”, as evidências documentais devem contemplar também [qualidade de vida](#).

# Certificações

## **CHsstCTF-a. Qual a condição da companhia no que se refere à certificação de saúde e segurança no trabalho (SST)?**

(P) Devem ser consideradas as unidades administrativas de apoio e atendimento e as operações. Considerar a certificação ISO 45001 ou certificações de terceira parte equivalentes. Nesse sentido, serão considerados equivalentes os sistemas e certificações que, dentro do tema de SST, contemplem, no mínimo, os seguintes requisitos: (i) tenham por base um modelo de gestão sistêmico, baseado no PDCA; (ii) disponham, como requisito mínimo de desempenho, o atendimento à legislação e normas aplicáveis tais como as Normas Regulamentadoras (NRs) previstas na CLT; (iii) demandem o diagnóstico das condições da companhia (em condições normais e anormais de operação) e a definição de planos e programas de gestão a partir deles; (iv) requeiram mecanismos de conscientização e treinamento dos envolvidos; (v) solicitem o monitoramento e a verificação periódica da eficácia do sistema e do alcance dos objetivos e metas definidos; e (vi) prevejam a necessidade de mecanismos de comunicação com partes interessadas.

No caso de empresas do setor de serviços, considerar no percentual as unidades administrativas e as unidades/sites onde ocorre a prestação de serviços (em alguns casos serão os mesmos lugares); para empresas do setor produtivo, considerar as unidades administrativas e a operação.

(R) Assuntos semelhantes são tratados nas seguintes referências:

(GRI Standards) 403-1, 403-2

### **Pergunta de escolha simples**

- a) Menos de 50% das unidades certificadas
- b) De 50% a menos de 75% das unidades certificadas
- c) De 75% a menos de 100% das unidades certificadas
- d) 100% das unidades certificadas
- e) Não possui certificação

(D) Relação das unidades, com indicação das respectivas certificações e demonstração da cobertura assinalada.

# Cumprimento legal

## **CHsstCPL-a. Indique a situação da companhia em relação às leis e normas relacionadas à saúde e segurança no trabalho (SST) nos últimos três anos:**

(P) As companhias, como regra, devem atender a requisitos legais e normativos na área de SST. Monitorar as situações de descumprimento desses requisitos, identificar causas da não conformidade e corrigi-las é fundamental para evitar situações de não conformidade que, invariavelmente, representam riscos ao ambiente de trabalho e aos trabalhadores, e geram exposição da companhia e riscos aos seus negócios. O prazo de três anos se refere à data de imposição da sanção sobre a companhia, independentemente de quando ocorra o pagamento de eventual multa ou outra forma de cumprimento da penalidade.

(R) Assuntos semelhantes são tratados nas seguintes referências:

(GRI Standards) 2-27, 403-1

(Formulário de Referência) Item 4.4

### **Pergunta de escolha simples**

- a) A companhia sofreu **sanções administrativas** relacionadas ao tema e as causas não foram (ou foram apenas parcialmente) corrigidas, e houve, em pelo menos um dos casos, **reincidência** na sanção
- b) A companhia sofreu **sanções administrativas** relacionadas ao tema e as causas não foram (ou foram apenas parcialmente) corrigidas, não havendo, em nenhum dos casos, **reincidência** na sanção
- c) A companhia sofreu sanções administrativas relacionadas ao tema e as causas foram corrigidas não havendo, em nenhum dos casos, **reincidência** na sanção
- d) A companhia não sofreu sanção administrativa relacionada ao tema nos **últimos três anos**

(D) Declaração da companhia, assinada pelo DRI, informando e detalhando a situação que deu base para a sua resposta.

### **QUESTIONÁRIO ISE B3 – AGOSTO DE 2025**

## **DIMENSÃO: CAPITAL HUMANO**

### **TEMA: ENGAJAMENTO, DIVERSIDADE E INCLUSÃO DOS FUNCIONÁRIOS**

**Aplicação:** Geral

## Texto de introdução

É cada vez mais necessário que as empresas se assegurem de que sua cultura corporativa contribua para a construção de uma força de trabalho diversa. Isso pressupõe a inclusão plena e efetiva em termos de gênero, idade, etnia, raça, religião, orientação sexual, deficiência, origem e condição econômica, entre outros fatores. Com maior diversidade em sua força de trabalho, refletindo os diversos grupos que compõem a sociedade abrangente, a empresa se beneficia pelo maior potencial de criatividade e integração ao contexto em que opera. Além disso, ser uma empresa com mais diversidade permite avançar em respeito, eficiência e produtividade.

A atuação das empresas deve ir além da conformidade com leis e regras, nacionais e internacionais, e assumir uma forma mais ativa. Esta pode incluir desde a elaboração de políticas específicas até a adoção de atividades diversas – como o estabelecimento de programas de capacitação e engajamento dos funcionários, por exemplo. A política deve ser revisada periodicamente para verificar se está operando de forma eficaz e se alguma alteração é necessária. O envolvimento de fato da alta liderança nesse processo é um ponto essencial para promover a cultura da diversidade e a inclusão na empresa.

Ao responder o questionário sobre este tema é importante observar em suas perguntas e protocolos os termos referentes à composição demográfica, orientação sexual e identidade de gênero, que se encontram detalhados no glossário.

## Compromisso com a promoção da diversidade e inclusão

### **CHediCDI-a. Indique como a companhia demonstra seu compromisso com a promoção da diversidade e inclusão:**

(P) O objetivo da pergunta é avaliar o engajamento da companhia diante do tema. Para “c”, considerar que a política deve conter o direcionamento da companhia no tema da promoção da diversidade e inclusão.

**Esta pergunta trata de um requisito mínimo: a alternativa “f”, se assinalada, impede a inclusão da empresa na carteira do ISE B3.**

(R) Assuntos semelhantes são tratados nas seguintes referências:

(GRI Standards) 2-23, 405-1, 405-2, 406-1

(ISO 26000) Seção 5

(Formulário de Referência) Item 7.1.e

#### **Pergunta de escolha múltipla**

- a) Adesão formal ou declaração pública relativa a compromissos e iniciativas voluntárias sobre o tema
- b) Integração do tema no [Código de Conduta](#)
- c) Integração do tema em uma [política corporativa](#)
- d) Possui uma área, instância ou pessoa responsável por garantir a implementação de ações de promoção e valorização da diversidade
- e) Aborda o tema na agenda do [Conselho de Administração](#)
- f) Nenhuma das anteriores

(D) De acordo com as opções assinaladas, deverá ser apresentado o [Código de Conduta](#), a [política corporativa](#), a política específica de diversidade ou o [documento oficial](#) da companhia de formalização da adesão/declaração a determinada iniciativa que mencione explicitamente o tema da promoção da diversidade e inclusão. Para a alternativa “d”, documento que descreva as atribuições da área, instância ou pessoa responsável por garantir a implementação de ações de promoção e valorização da diversidade. Para a alternativa “e”, atas de reuniões do Conselho de Administração e/ou materiais sobre o tema utilizados nas reuniões.

## Promoção da diversidade e inclusão

### **CHediPDI-a. Indique as ações adotadas pela companhia visando a promoção da diversidade e inclusão:**

(P) O compromisso de promoção da diversidade e inclusão pressupõe a superação de vieses inconscientes, preconceitos, discriminações e demanda a capacitação de funcionários, especialmente gestores, para detectar e eliminar situações que impeçam a inclusão da diversidade e valorizem os impactos positivos da diversidade. Por “engajamento” entende-se iniciativas e atividades que promovam a conscientização, sensibilização, reflexão e participação em relação ao tema da diversidade (tais como cursos, participação em eventos e *workshops*, entre outras iniciativas), e não apenas o acompanhamento de resultados das ações empreendidas. Nossa abordagem de diversidade se refere aos grupos de pessoas socialmente ou historicamente excluídas, minorizadas e/ou sub-representadas por questões de gênero, cor/raça, idade, deficiências, orientação afetivo-sexual ou identidade de gênero, entre outros. Responder sempre considerando as definições do glossário.

Especificamente em relação à alternativa “j”, poderiam ser consideradas tanto auditorias internas quanto externas em que a periodicidade a ser definida pela companhia se refere a ambas, auditoria e sua divulgação, e não somente à auditoria.

(R) Assuntos semelhantes são tratados nas seguintes referências:

(GRI Standards) 405-1, 405-2, 406-1, 414-1

#### **Pergunta de escolha múltipla**

- a) Estabelece diretrizes relativas à gestão da companhia visando a promoção da diversidade e inclusão
- b) Engaja todos os funcionários diretos no combate a práticas discriminatórias e de promoção da diversidade e inclusão
- c) Engaja os **trabalhadores terceirizados** no combate a práticas discriminatórias e de promoção da diversidade e inclusão
- d) Promove a criação de comitês de diversidade ou grupos de afinidade para monitorar a evolução do tema na companhia
- e) Contempla a promoção dos compromissos com a diversidade e a inclusão internamente e externamente com todos os seus parceiros de negócio
- f) Estabelece diretrizes para a gestão junto à sua **cadeia de suprimentos**, de modo que as práticas contribuam para a avaliação, classificação e/ou desenvolvimento dos fornecedores e/ou como critérios de seleção no processo licitatório
- g) Garante procedimentos e canais de denúncia para todos os funcionários diretos e trabalhadores terceirizados
- h) Estabelece um conjunto de medidas disciplinares em situações que contrariam o compromisso assumido
- i) Estabelece metas de diversidade e inclusão e indicadores de desempenho para monitoramento
- j) Audita e divulga, com periodicidade definida, os indicadores de desempenho
- k) Diretamente, ou por meio de sua empresa controladora (holding), publica anualmente no Formulário de Referência seus indicadores relativos à diversidade, conforme requerido nos itens 7.1.d e 7.1.e da Resolução CVM 59
- l) Nenhuma das anteriores

(D) Evidências das práticas em questão, em que constem a existência de ações afirmativas quanto à promoção da diversidade e inclusão. Exemplos de documentos seriam registros internos ou declarações devidamente assinadas ou

outros documentos oficiais (inclusive [Relatório de Sustentabilidade](#) ou outro documento equivalente) em que constem os dados requeridos (composição e metas, quando aplicável). Para a alternativa “k” devem ser apresentados os itens “7.1.d” e “7.1.e” do Formulário de Referência.

### **CHediPDI-b. Quanto ao desempenho, observado no último ano, em relação às metas de diversidade estabelecidas pela companhia:**

(P) A pergunta visa identificar o efetivo monitoramento das metas de diversidade estabelecidas pela companhia e seu êxito em atingi-las. Algumas metas são de médio e longo prazo, e contemplam mais de um ano no ciclo de avaliação; no entanto, para atingi-las as companhias estabelecem metas de curto prazo (ações e práticas) que podem ser monitoradas em um horizonte de um ano, conforme indicado no enunciado. Para “significativo excedente” a companhia pode utilizar seu próprio referencial; caso não o tenha, é sugerido o valor de 20% além da meta superior estabelecida. Companhias que ainda não completaram um ciclo de avaliação ou que não acompanharam os indicadores necessários para monitorar seu atingimento devem assinalar “nenhuma das anteriores”.

(R) Assuntos semelhantes são tratados nas seguintes referências:

(GRI Standards) 405-1, 406-1

(Formulário de Referência) Item 10.1.a

#### **Pergunta de escolha simples**

- a) Os indicadores foram monitorados e as metas não foram atingidas
- b) Os indicadores foram monitorados e as metas foram atingidas no nível mínimo
- c) Os indicadores foram monitorados e as metas foram plenamente atingidas
- d) Os indicadores foram monitorados e as metas foram superadas com significativo excedente
- e) Nenhuma das anteriores
- f) A companhia não estabeleceu metas de diversidade

(D) Documentos da companhia evidenciando o estabelecimento das metas, o monitoramento dos indicadores e o desempenho observado no seu ciclo de avaliação mais recente. Para comprovação do atingimento das metas pode ser considerado o item “10.1.a” do Formulário de Referência. A alternativa “e” se refere a casos em que a empresa estabeleceu metas de diversidade, mas nem chegou a monitorá-los, enquanto a alternativa “f” se refere a casos em que a empresa não estabeleceu metas de diversidade.

### **CHediPDI-c. Indique em quais atividades da companhia são consideradas questões de diversidade e inclusão:**

(P) Essa pergunta se refere às atividades da companhia e não às suas políticas sobre o tema. A eliminação de todas as formas de discriminação em matéria de emprego e ocupação requer não apenas políticas inclusivas nos processos de contratação, promoção e carreira, mas também a eliminação de barreiras culturais e comportamentais no ambiente de trabalho, que podem e devem ser contempladas em diversas atividades e processos da companhia. Por “capacitação” entende-se atividades presenciais ou virtuais com o objetivo de apresentar aos colaboradores os principais conceitos do tema da diversidade, contextualizados em relação às características da companhia, para demonstrar a importância do tema e nivelar o conhecimento. Em “c”, “[programa estruturado](#)” pressupõe planejamento, orçamento, objetivos e monitoramento das ações implementadas. Nossa abordagem de diversidade se refere aos grupos de pessoas socialmente ou historicamente excluídas, minorizadas e/ou sub-representadas por questões de gênero, cor/raça, idade, deficiências, orientação afetivo-sexual ou identidade de gênero, entre outros.

(R) Assuntos semelhantes são tratados nas seguintes referências:

(GRI Standards) 406-1, 408-1, 409-1, 410-1, 414-1

(ISO 26000) Subseção 6.3.7

#### **Pergunta de escolha múltipla**

- a) Atração, seleção e contratação

- b) Garantia de condições seguras e salubres de trabalho, infraestrutura e meios de acessibilidade, de modo que haja a inclusão de todos
- c) **Programa estruturado** para promover uma cultura organizacional inclusiva
- d) Remuneração (equidade salarial)
- e) Desenvolvimento e promoção (igualdade de oportunidades)
- f) Programas de mentoria e *coaching* para **grupos sub-representados**
- g) Capacitação para funcionários dos níveis de **gerência** e **diretoria**, para estimular o engajamento
- h) Disponibilização do tema inclusão na grade de seus cursos e treinamentos
- i) Nenhuma das anteriores

(D) Evidências das práticas em questão, em que constem a existência de ações afirmativas quanto à promoção da diversidade e inclusão. Documentação que comprove a realização das capacitações correspondentes ao tema ou que evidenciem as atividades de engajamento relativas ao tema.

**CHediPDI-d. Indique na tabela o percentual de funcionários que ocupam cargos de **gerência**, cargos de **diretoria** e cargos de **primeiro nível (C-level)**, considerando os critérios de **raça/cor**:**

(P) Os cargos de diretoria incluem integrantes estatutários e não estatutários. A pergunta fornece uma medida quantitativa de diversidade na organização e pode ser usada em conjunto com *benchmarks* setoriais ou regionais; seu objetivo é o de monitorar a diversidade da equipe de gestores, que pode oferecer informações relevantes sobre igualdade de oportunidades.

Com relação à **raça/cor**: o critério para definição segue a metodologia do IBGE que trata da **composição demográfica** e define que deve ser o da autodeclaração do empregado. “Negro(a)” corresponde à soma das opções de “cor ou raça” “preta” e “parda”. Segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, Censo 2022\*), em 2022 a população residente no Brasil era composta por 55,5% de pessoas negras. Idealmente, esse percentual deveria estar refletido também nos cargos de gestão das empresas. Nesse sentido, as faixas da tabela representam cinco intervalos uniformes visando essa referência. A resposta “não disponível” aplica-se apenas a companhias que, por deliberação formal interna, não assinalem a variável “cor ou raça” em seus registros. Responder considerando a situação efetiva dos quadros da companhia no **último ano**.

Sobre a nomenclatura de cargos, verificar atentamente as definições de glossário.

\* <https://censo2022.ibge.gov.br/panorama/>

(R) Assuntos semelhantes são tratados nas seguintes referências:

(GRI Standards) 405-1

**Pergunta de escolha simples – única por linha**

<b>Raça/cor</b>	<b>0% a 10%</b>	<b>Acima de 10% e até 20%</b>	<b>Acima de 20% e até 30%</b>	<b>Acima de 30% e até 40%</b>	<b>Acima de 40%</b>	<b>Não disponível</b>
a) Pessoas negras em cargos de <b>gerência</b>						
b) Pessoas negras em cargos de <b>diretoria</b>						
c) Pessoas negras em cargos <b>C-level</b>						

(D) Registros internos ou declarações devidamente assinadas ou outro [documento oficial](#) (inclusive censo interno, [Relatório de Sustentabilidade](#) ou outro documento equivalente) em que constem os dados requeridos.

**CHediPDI-e. Indique na tabela o percentual de funcionários que ocupam cargos de gerência, cargos de diretoria e cargos de primeiro nível (C-level), considerando os critérios de gênero:**

(P) Os cargos de diretoria incluem integrantes estatutários e não estatutários. A pergunta fornece uma medida quantitativa de diversidade na organização e pode ser usada em conjunto com *benchmarks* setoriais ou regionais; seu objetivo é o de monitorar a diversidade da equipe de gestores, que pode oferecer informações relevantes sobre igualdade de oportunidades. Segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, Censo 2022\*), em 2022 a [composição demográfica](#) do Brasil era composta por 51,5% de mulheres. Idealmente, esse percentual deveria estar refletido também nos cargos de gestão das empresas. Nesse sentido, as faixas da tabela representam cinco intervalos uniformes visando essa referência. Responder considerando a situação efetiva dos quadros da companhia no [último ano](#), incluindo mulheres trans.

Sobre a nomenclatura de cargos, verificar atentamente as definições de glossário.

\* <https://censo2022.ibge.gov.br/panorama/>

(R) Assuntos semelhantes são tratados nas seguintes referências:

(GRI Standards) 405-1

**Pergunta de escolha simples – única por linha**

Gênero	0% a 10%	Acima de 10% e até 20%	Acima de 20% e até 30%	Acima de 30% e até 40%	Acima de 40%	Não disponível
a) Mulheres em cargos de <a href="#">gerência</a>						
b) Mulheres em cargos de <a href="#">diretoria</a>						
c) Mulheres em cargos <a href="#">C-level</a>						

(D) Registros internos ou declarações devidamente assinadas ou outro [documento oficial](#) (inclusive censo interno, [Relatório de Sustentabilidade](#) ou outro documento equivalente) em que constem os dados requeridos.

**CHediPDI-f. Indique na tabela a diferença entre a remuneração média dos integrantes de cada um dos grupos indicados e a remuneração média dos demais integrantes do mesmo nível funcional:**

(P) Esta pergunta visa avaliar a situação da empresa quanto à equidade na remuneração pela perspectiva de gênero e de *raça/cor*. Indica também sua disposição em conhecer as lacunas salariais. A remuneração total é calculada considerando o salário-base mais adicionais pagos ao empregado. São exemplos de adicionais aqueles baseados em tempo de serviço, pagamento de benefícios e quaisquer auxílios, como vale-transporte, auxílio-moradia e auxílio creche. No contexto desta pergunta não estão incluídos itens considerados como remuneração variável (por exemplo, horas extras, comissões e bônus por metas atingidas). O pagamento desses benefícios é considerado como uma boa prática da companhia, independentemente de gênero e de *raça/cor*. Calcular a diferença de remuneração entre os empregados indica a disposição da companhia em conhecer as lacunas de remuneração existentes, condição essencial para o estabelecimento de metas, estratégias e ações para eliminá-las.

O cálculo do indicador mensal de equidade salarial deve ser feito conforme a seguinte fórmula:

*(Média Remuneração Grupo Sub-representado – Média Remuneração Demais Grupos) / (Média Remuneração Demais Grupos) \* 100.*

Esta fórmula mostra quão distante está a média de remuneração do grupo sub-representado em relação aos demais grupos. Por exemplo: o indicador  $((4.000 - 5.000) / 5.000) * 100 = -20$  (-20%) mostra que a remuneração média do [grupo sub-representado](#) foi 20% menor que o salário médio dos demais grupos, no período considerado.

Recomenda-se que este acompanhamento seja feito mensalmente. Para responder a esta pergunta a companhia deve considerar a média aritmética dos seus indicadores mensais no **último ano**.

Para definir as faixas para respostas, foram usados como referência dados da [composição demográfica](#) publicados pelo IBGE em 2022 (média brasileira). O critério para definição das condições relativas à “**cor ou raça**” segue a metodologia do IBGE: deve ser o da autodeclaração do empregado quanto à pergunta sobre sua “**cor ou raça**”. “Negro(a)” corresponde à soma das opções de “**cor ou raça**” “preta” e “parda”.

A alternativa “não disponível” aplica-se apenas a companhias que não controlem esse indicador por não ter disponíveis informações de gênero, raça e/ou cor, ou não ter nenhum representante do grupo sub-representado em seu quadro de funcionários.

Sobre a nomenclatura de cargos, verificar atentamente as definições de glossário.

Para cada linha da tabela, escolher apenas uma alternativa.

(R) Assuntos semelhantes são tratados nas seguintes referências:

(GRI Standards) 405-2

(ISO 26000) Subseção 6.4.3

#### Pergunta de escolha simples – única por linha

	Menor que - 30%	Entre -30% e -10%	Entre -10% e zero	Igual ou maior que zero	Não disponível
a) Mulheres em <a href="#">cargos operacionais</a>					
b) Mulheres em cargos de <a href="#">gerência</a>					
c) Mulheres em cargos de <a href="#">diretoria</a>					
d) Mulheres em cargos <a href="#">C-level</a>					
e) Negros(as) em <a href="#">cargos operacionais</a>					
f) Negros(as) em cargos de <a href="#">gerência</a>					
g) Negros(as) em cargos de <a href="#">diretoria</a>					
h) Negros(as) em cargos <a href="#">C-level</a>					
i) PCDs em <a href="#">cargos operacionais</a>					
j) PCDs em cargos de <a href="#">gerência</a>					
k) PCDs em cargos de <a href="#">diretoria</a>					
l) PCDs em cargos <a href="#">C-level</a>					

(D) Registros internos (tais como registros contábeis e trabalhistas ou informes para órgãos governamentais ou de classe) ou outro [documento oficial](#) (inclusive censo interno, [Relatório de Sustentabilidade](#) ou outro documento equivalente) no qual constem os dados requeridos.

### CHediPDI-g. Que medidas a companhia adota para promover a empregabilidade de pessoas com deficiências neurodivergentes e físicas?

(P) A pergunta busca compreender como a empresa aborda a inclusão de pessoas com deficiências, tanto neurodivergentes quanto físicas, focando nas práticas, políticas e iniciativas específicas que promovem a igualdade e

o respeito por esses grupos. Não é necessário que a companhia realize capacitação profissional exclusiva para pessoas com deficiência: os treinamentos regulares podem ser suficientes para promover a empregabilidade desse grupo.

No contexto dessa pergunta, deficiências neurodivergentes dizem respeito a: autismo (transtorno do espectro autista - TEA), transtorno de déficit de atenção e hiperatividade (TDAH), dislexia, discalculia, dispraxia, disgrafia, transtorno do processamento sensorial, síndrome de tourette, transtorno de ansiedade social, transtorno bipolar, esquizofrenia, transtorno obsessivo-compulsivo (TOC), entre outros. Porém, nessa pergunta a deficiência intelectual não é considerada neurodivergente, mesmo que considerada como uma deficiência.

A alternativa "a" pode ser assinalada também pelas empresas não sujeitas às obrigações da legislação brasileira. Empresas localizadas fora do Brasil devem considerar a legislação aplicável ao país onde se encontram. Ao responder esta alternativa, considerar a situação efetiva dos quadros da companhia em todas suas unidades, na data de referência deste questionário, bem como as exigências da lei 8.213/1991, suas regulamentações e aplicabilidade ao caso da companhia, para eventuais exceções. Basicamente, de 100 até 200 empregados: 2%; de 201 a 500: 3%; de 501 a 1.000: 4%; de 1.001 em diante: 5%.

Em relação à alternativa "c", não há uma determinação de qual seria o período, sendo aceita periodicidade definida pela própria companhia.

Para a alternativa "e", exemplos não exaustivos de canais de comunicação acessíveis seriam: sistemas de comunicação alternativa e aumentativa (CAA), softwares de leitura de tela, interpretação em língua de sinais, documentos em formatos acessíveis (braille, texto ampliado etc.). Em relação aos mecanismos de suporte específicos, seriam: salas de descanso sensorial, apoio psicológico e conselheiros de inclusão, plataformas de comunicação interna adaptadas, entre outros.

(R) Assuntos semelhantes são tratados nas seguintes referências:

(GRI Standards) 2-23, 405-1

#### **Pergunta de escolha múltipla**

- a) Cumpre a legislação no que se refere à contratação de pessoas com deficiência
- b) Desenvolve programas de recrutamento, seleção e desenvolvimento de carreira que consideram as particularidades das deficiências neurodivergentes e físicas, garantindo acessibilidade e oportunidades igualitárias
- c) Realiza avaliações periódicas do ambiente de trabalho para identificar e eliminar barreiras físicas e psicossociais que possam impactar negativamente funcionários com deficiências neurodivergentes e físicas
- d) Implementa adaptações no ambiente de trabalho (como *software* especializado, tecnologias assistivas, mobiliário ajustável) para atender às necessidades específicas de funcionários com deficiências físicas
- e) Possui canais de comunicação acessíveis e mecanismos de suporte específicos para funcionários com deficiências neurodivergentes e físicas, facilitando sua plena participação e integração na empresa
- f) Oferece treinamentos sobre neurodiversidade para todos os funcionários, promovendo um entendimento amplo sobre condições como autismo, TDAH, dislexia, entre outras, e como apoiar colegas neurodivergentes
- g) Estabelece programa de desenvolvimento profissional voltado para pessoas com deficiência, ampliando, assim, sua empregabilidade
- h) Nenhuma das anteriores

(D) Para a alternativa "a", registros internos ou outros documentos oficiais (inclusive [Relatório de Sustentabilidade](#) ou outro documento equivalente) em que constem o atendimento à legislação. Para a alternativa "c", é preciso que a documentação indique qual a periodicidade adotada pela companhia. Para as demais alternativas, evidências de ações realizadas pela companhia em relação aos programas e parcerias.

## **CHediPDI-h. Que medidas são adotadas pela companhia para implementar um modelo de licença parental que inclua o benefício para casais homoafetivos e famílias monoparentais?**

(P) Considerar que, de acordo com a Constituição Federal do Brasil, assegurar os direitos da criança é um dever das famílias, da sociedade e dos pais. Apesar disso, alguns fatores como estereótipos de gênero perpetuados ao longo de gerações, vieses inconscientes e preconceitos reforçam o papel das mães – o que é reforçado pela legislação trabalhista. O setor empresarial pode avançar na agenda pela igualdade de gênero no mercado de trabalho, integrando o programa “Empresa Cidadã”, com base no Marco Legal da Primeira Infância, e estabelecendo políticas e programas que contribuam com a equidade à licença parental (Fonte: Movimento Mulher 360). No contexto desta pergunta, a indicação de todos os funcionários se refere a homens, mulheres, não binários, famílias monoparentais e casais homoafetivos. Para a alternativa “b” considerar apenas os casos de saídas não-voluntárias de funcionários, ou seja, não considerar aqueles casos em que os funcionários pediram demissão após o retorno do período de licença parental.

(R) Assuntos semelhantes são tratados nas seguintes referências:

(GRI Standards) 401-3, 405-1

(Formulário de Referência) Item 10.3.b

### **Pergunta de escolha múltipla**

- a) Aderiu ao Programa Empresa Cidadã
- b) Monitora o percentual de retenção na companhia após a licença parental de seus funcionários, obtendo um indicador igual ou superior a 90%, por gênero (quando considerado o período de 12 meses após o retorno), nos últimos três anos
- c) Promove discussões com a alta liderança sobre a equidade de licença parental, compreendendo todos os funcionários e ampliando a discussão sobre o tema para abranger todas as configurações familiares
- d) Implementa a licença parental igualitária para todos os funcionários, independentemente do período de licença paternidade ou maternidade subsidiada pelo INSS, assegurando igualdade de direitos e reconhecimento de todas as estruturas familiares
- e) Possui programa para apoiar a conciliar o período após a licença parental e carreira (por exemplo, horários flexíveis e *home office*) para todos os funcionários
- f) Nenhuma das anteriores

(D) Para “a”, registro de adesão ao Programa Empresa Cidadã e documentos oficiais ou registros de trabalho que evidenciem a existência das práticas assinaladas e comprovem que esses benefícios se estendem aos casais homoafetivos e às famílias monoparentais. Para “b”, documento da área de gestão de pessoas/recursos humanos que comprove essa prática e o seu monitoramento. Para essa alternativa, deve-se atentar para o fato de que os três últimos anos se referem ao período de 01/09/2022 a 31/08/2025, conforme Glossário, mas os funcionários não devem ter retornado de licença parental em data posterior à 31/08/2024 para que possa ser observada a permanência de 12 meses. Incluir memória de cálculo. Para “c”, apresentações utilizadas nas discussões, atas de reuniões, entre outras formas de comprovação de que as discussões sobre o tema ocorreram com a alta liderança da companhia. Para “d” e “e”, documentos da área de recursos humanos que comprovem a realização das práticas, como exemplo, políticas, relatórios e registros internos. O item “10.3.b” do Formulário de Referência pode ser considerado desde que descreva os benefícios indicados nas alternativas.

## **CHediPDI-i. Que medidas foram adotadas pela companhia a fim de promover a diversidade e inclusão em termos de orientação afetivo-sexual para a população LGBTQIAPN+?**

(P) A pergunta busca conectar a agenda de garantia de direitos ao compromisso das empresas com esse grupo. Inspira-se na Resolução 17/19 do Conselho de Direitos Humanos das Nações Unidas, que trata de Direitos Humanos, orientação sexual e identidade de gênero. Destaca-se que a sigla LGBTQIAPN+ possui forte apelo global,

contemplando também os termos “*queer*”, “intersexual”, “assexual” “pansexual” e “não-binário” para além dos termos “lésbica”, “*gay*”, “bissexual” e “transgênero”, já contemplados na sigla LGBT.

(R) Assuntos semelhantes são tratados nas seguintes referências:

(GRI Standards) 2-23, 405-1

**Pergunta de escolha múltipla**

- a) Possui um **programa estruturado** para garantia de direitos do grupo **LGBTQIAPN+**, visando garantir um ambiente seguro e livre de preconceito e incluindo, por exemplo, discussões, treinamentos e palestras
- b) Promove a conscientização para que os grupos **LGBTQIAPN+** sintam-se à vontade para utilizar as infraestruturas de inclusão (por exemplo, áreas de descanso ou lazer, banheiros e vestiários)
- c) Estabelece medidas disciplinares em caso de violação de direitos
- d) Possui um programa direcionado para o desenvolvimento e empregabilidade da população trans
- e) Nenhuma das anteriores

(D) Evidências de ações realizadas pela companhia em relação a cada alternativa assinalada.

**CHediPDI-j. A companhia dispõe de ações afirmativas efetivas que permitam incluir em seu quadro de funcionários, inclusive trabalhadores terceirizados, os grupos sub-representados listados abaixo?**

(P) Com relação a “i”, “faixas geracionais/etárias” refere-se a grupos mais velhos (50 +), que enfrentam restrições no mercado de trabalho. Empresas que não adotam as práticas desta pergunta devido ao regime legal a que estão sujeitas (por exemplo, empresas de capital misto) devem assinalar a alternativa “j”.

(R) Assuntos semelhantes são tratados nas seguintes referências:

(GRI Standards) 405-1

**Pergunta de escolha múltipla**

- a) Pessoas com deficiência
- b) Mulheres
- c) Pessoas negras
- d) Quilombolas
- e) Populações indígenas
- f) Outros grupos étnicos
- g) **LGBTQIAPN+**
- h) Refugiados
- i) Faixas geracionais/etárias
- j) Nenhuma das anteriores

(D) Evidências das práticas em questão. Ressalta-se que, nesta pergunta, estão sendo observadas as **ações afirmativas** de inclusão relativas às relações de trabalho.

**CHediPDI-k. Como a companhia promove o desenvolvimento de carreira e ascensão profissional para funcionários pertencentes a **grupos sub-representados**, garantindo diversidade em posições de liderança e áreas de decisão?**

(P) Esta pergunta visa entender as iniciativas específicas da companhia para apoiar o encareiramento de grupos tradicionalmente sub-representados ou marginalizados no mercado de trabalho, incluindo esforços para superar barreiras estruturais que limitam o acesso desses grupos a oportunidades de desenvolvimento profissional e liderança. As alternativas "a" e "d" se referem a iniciativas da companhia para apoiar o desenvolvimento profissional de funcionários de **grupos sub-representados** em sua pluralidade. Dessa forma, espera-se que os referidos programas e metas sejam direcionados a no mínimo dois ou mais desses grupos, primando pela interseccionalidade como premissa fundamental para superar barreiras estruturais e promover um ambiente diverso e inclusivo.

**Pergunta de escolha múltipla**

- a) Implementa programas de mentoria e *coaching* específicos para funcionários de **grupos sub-representados**, visando seu desenvolvimento profissional e preparação para posições de liderança
- b) Oferece bolsas de estudo, formações e capacitações direcionadas a empregados de **grupos sub-representados** para promover sua qualificação e ascensão na carreira
- c) Realiza mapeamento de talentos dentro desses grupos, visando identificar e apoiar o desenvolvimento de potenciais líderes
- d) Estabelece metas claras de diversidade para posições de liderança e áreas estratégicas da companhia
- e) Adota políticas de avaliação de desempenho e promoção que garantem equidade e transparência, evitando vieses inconscientes que possam prejudicar o encareiramento de **grupos sub-representados**
- f) Estabelece parcerias com organizações e redes profissionais que apoiam o desenvolvimento de carreira de **grupos sub-representados**
- g) Nenhuma das anteriores

(D) Evidências de ações realizadas pela companhia em relação a cada alternativa assinalada. Para as alternativas "a" e "d", as evidências devem demonstrar que se referem a no mínimo dois **grupos sub-representados** dentro da companhia.

**QUESTIONÁRIO ISE B3 – AGOSTO DE 2025**

**DIMENSÃO: CAPITAL SOCIAL**

**TEMA: DIREITOS HUMANOS E RELAÇÕES COM A COMUNIDADE**

**Aplicação:** Geral, *com um complemento ao final para apenas alguns setores*

**Texto de introdução**

Ao reconhecer e proteger a dignidade de todos os seres humanos, os Direitos Humanos são normas que devem permear todas as atividades de uma companhia. E a responsabilidade corporativa aplica-se não apenas às práticas da empresa, mas a toda sua cadeia de valor e públicos com os quais se relaciona. Garantir equidade no tratamento a todos, evitar abusos contra os direitos de terceiros e reparar os impactos negativos decorrentes de suas atividades são consequência direta dessa responsabilidade.

Práticas de treinamento e capacitação – tanto da equipe própria da companhia quanto de seus fornecedores –, assim como mecanismos de engajamento com a comunidade local, são componentes importantes em uma política de Direitos Humanos. Além disso, é importante que a companhia volte seus esforços para a avaliação e o gerenciamento dos impactos de suas atividades nessa comunidade, levando sempre em consideração suas necessidades específicas.

A abordagem aqui é principalmente para a gestão e iniciativas que a companhia realize diretamente em sua operação, ou seja, práticas para sua própria equipe. A perspectiva de Direitos Humanos em sua cadeia de valor é abordada em mais detalhes no questionário Gestão da Cadeia de Fornecimento, dimensão Modelo de Negócio e Inovação.

## **Compromisso com os Direitos Humanos**

### **CSdhCDH-a. A companhia possui compromisso formal com o respeito aos **Direitos Humanos**, reconhecidos pelas convenções internacionais ratificadas pelo Brasil?**

(P) Os Princípios Orientadores (POs) sobre Empresas e Direitos Humanos foram aprovados pelo Conselho de Direitos Humanos da ONU em 2011 e adotados pelo Brasil no mesmo ano. Os 31 POs foram elaborados com o objetivo de estabelecer obrigações para o Estado e empresas a fim de prevenir e reparar violações a Direitos Humanos. Trata-se de um passo no sentido de garantir que os **Direitos Humanos**, que já figuram nos principais tratados e pactos internacionais, sejam parâmetros também para os negócios – especialmente considerando a capacidade das empresas, por meio de suas atividades e operações em cadeia, de afetarem uma série desses direitos (fonte: Nações Unidas, disponível em: [https://www.ohchr.org/sites/default/files/documents/publications/guidingprinciplesbusinessshr\\_en.pdf](https://www.ohchr.org/sites/default/files/documents/publications/guidingprinciplesbusinessshr_en.pdf)). Além disso, os Princípios da rede Brasil do Pacto Global também tratam deste tema.

(R) Assuntos semelhantes são tratados nas seguintes referências:

(GRI Standards) 2-23

#### **Pergunta de escolha simples**

- a) Sim
- b) Sim, baseado nos Princípios Orientadores sobre Empresas e Direitos Humanos da ONU e realizando avaliação de impactos do negócio
- c) Não

(D) Documento que ateste explicitamente o compromisso com os compromissos internacionais sobre Direitos Humanos e sobre as relações de trabalho ratificados pelo Brasil. Para “b”, documento oficial, que pode ser, por exemplo, uma política ou um Relatório de Sustentabilidade, que ateste explicitamente os princípios como orientadores da gestão da companhia. Adicionalmente, apresentar documento oficial da companhia que evidencie a realização da avaliação de impactos do negócio.

### **CSdhCDH-b. Para que níveis hierárquicos da companhia são promovidas ações de capacitação destinadas a estimular o engajamento em relação ao tema **Direitos Humanos**?**

(P) Os níveis de **diretoria** e **gerência** exercem liderança e gestão de pessoas nas companhias; seus integrantes devem estar engajados nesses temas para disseminar valores e comportamentos a todos os colaboradores. Como “capacitação”, entendem-se atividades presenciais ou virtuais voltadas a apresentar aos funcionários os principais conceitos de cada um dos temas, contextualizados em relação às características da companhia, e assim demonstrar sua importância e nivelar conhecimentos. Como “engajamento”, entende-se iniciativas e atividades que promovam a conscientização, sensibilização, reflexão e participação relacionados a determinados temas – como cursos, palestras e participação em eventos e *workshops*, e não apenas o acompanhamento de resultados das ações empreendidas. Sobre a nomenclatura de cargos, verificar atentamente as definições de glossário.

(R) Assuntos semelhantes são tratados nas seguintes referências:

(GRI Standards) 2-17, 2-24, 410-1

#### **Pergunta de escolha simples**

- a) Até os **cargos operacionais**
- b) Até os cargos de **gerência**
- c) Até os cargos de **diretoria**
- d) Até os cargos de **primeiro nível (C-level)**
- e) Até o **Conselho de Administração**
- f) Não são promovidas na companhia ações de capacitação relacionadas ao tema **Direitos Humanos**

(D) Documentação que comprove a realização das capacitações correspondentes às alternativas assinaladas.

### **CSdhCDH-c. Indique os **processos e procedimentos** da companhia para a gestão dos principais temas relacionados ao respeito aos **Direitos Humanos** em seu próprio negócio e em sua **cadeia de fornecimento**:**

(P) O respeito aos **Direitos Humanos** exige que as empresas previnam ou mitiguem impactos negativos relacionados às suas atividades e às de sua cadeia de fornecedores. Para cada linha, assinale as alternativas aplicáveis à companhia e sua **cadeia de fornecimento**. Para assinalar a alternativa “respeito aos Direitos Humanos pelos agentes de segurança privada/patrimonial”, considerar que a atuação desses profissionais pode ser essencial para que a companhia opere de forma segura e produtiva; e pode contribuir para a segurança das comunidades e populações locais. Conforme o Código Internacional de Conduta para Fornecedores de Serviços de Segurança Privada, o uso desses agentes pode ter impactos negativos nas populações locais e na defesa dos Direitos Humanos e da legislação; por essa razão, a educação desses profissionais no tema é essencial, conforme salientado pelo Escritório de Alto Comissário da ONU para Direitos Humanos. Aplica-se tanto para funcionários da companhia quanto para empresas contratadas para fornecer agentes de segurança (fonte: GRI Standards 410-1). Para assinalar a alternativa “garantia de direitos de trabalhadores migrantes”, considerar aqueles trabalhadores que vieram de outras regiões do país, ou de outros países, e estão expostos a algum tipo de vulnerabilidade social (adaptado da Convenção 97 da Organização Internacional do Trabalho – OIT).

(R) Assuntos semelhantes são tratados nas seguintes referências:

(GRI Standards) 2-12, 2-24, 2-25, 2-26, 406-1, 408-1, 409-1, 410-1, 411-1, 413-1, 413-2, 414-1, 414-2

(ISO 26000) Subseção 6.3.10

Pergunta de escolha múltipla a cada linha da tabela

PROCESSOS E PROCEDIMENTOS	Identificação e avaliação de riscos e impactos	Prevenção e mitigação dos impactos negativos	Monitoração da eficácia das medidas de prevenção e controle	Comunicação às partes interessadas sobre as medidas	Reparação, ou contribuição para a reparação, dos impactos negativos	Estabelecimento de diretrizes para a gestão junto à cadeia de fornecimento	Nenhuma das anteriores	Riscos e/ou impactos negativos não identificados
a) Erradicação do trabalho forçado ou compulsório								
b) Erradicação do trabalho infantil								
c) Combate à exploração sexual de crianças e adolescentes								
d) Garantia de direitos de comunidades tradicionais, como indígenas, quilombolas, ribeirinhas, dentre outros								
e) Garantia de direitos de trabalhadores migrantes								
f) Respeito aos Direitos Humanos pelos agentes de segurança privada/patrimonial								

(D) **Documento oficial** da companhia e/ou evidências da existência e aplicação dos processos e procedimentos em questão. A coluna “Estabelecimento de diretrizes para a gestão junto à cadeia de fornecimento” exige diretrizes para a gestão da cadeia, onde há maior influência por parte da companhia e, eventualmente, maior risco associado aos fornecedores críticos. Considerar que essas diretrizes devem trazer orientações práticas para gerenciar os temas da agenda de **Direitos Humanos** junto a sua cadeia de fornecedores. Para a coluna “Riscos e/ou impactos não identificados”, relatório ou documento similar sobre a avaliação realizada pela companhia, evidenciando que não foram identificados riscos e/ou impactos.

## Comunidade local

### CSdhCLC-a. A companhia baseia suas práticas de gestão relativas às relações com a **comunidade local** nos Princípios Orientadores sobre Empresas e Direitos Humanos da ONU?

(P) Considerar os Princípios Orientadores (POs) sobre Empresas e Direitos Humanos, quando pertinentes às relações com a **comunidade local**, assim como, a definição sobre esse termo apresentada no glossário.

Para a alternativa “b”, de acordo com os POs, considerar como avaliação de impactos o mapeamento dos impactos positivos e negativos, reais e potenciais, da companhia sobre os **Direitos Humanos**. Como método de mapeamento, um exemplo seria a utilização do método proposto pelas Normas da Global Reporting Initiative em 2021.

(R) Assuntos semelhantes são tratados nas seguintes referências:

(GRI Standards) 2-23, 2-25

**Pergunta de escolha simples**

- a) Sim
- b) Sim, realizando avaliação de impactos do negócio sobre os [Direitos Humanos](#) na [comunidade local](#)
- c) Não

(D) Para “a”, [documento oficial](#) que ateste explicitamente os princípios como orientadores da gestão da companhia com a [comunidade local](#). Para “b”, relatório ou documento similar sobre a avaliação de impactos realizada.

**CSdhCLC-b. A companhia dispõe de [política corporativa](#) que inclua o tema relacionamento com a [comunidade local](#) em suas operações e em sua [cadeia de fornecimento](#)?**

(P) A pergunta procura identificar se a companhia possui diretrizes de relacionamento com a [comunidade local](#) e seu grau de formalização por sua liderança. Podem ser consideradas políticas específicas, bem como menções expressas ao tema contidas em outras políticas, tal como na Política de Sustentabilidade e na Política de Fornecedores.

(R) Assuntos semelhantes são tratados nas seguintes referências:

(GRI Standards) 2-12, 2-23

**Pergunta de escolha simples**

- a) Sim, aprovada pela alta direção
- b) Sim, aprovada pelo [Conselho de Administração](#)
- c) Não

(D) Política(s) corporativa(s) que ateste(m) explicitamente o compromisso e as diretrizes para a gestão do tema na companhia e em sua [cadeia de fornecimento](#).

**CSdhCLC-c. Indique as diretrizes de gestão da companhia incluídas em sua [política corporativa](#) que contempla o tema relacionamento com a [comunidade local](#):**

(P) As empresas são partes atuantes da sociedade e suas ações podem influenciar o dia a dia das comunidades nas quais estão inseridas. O diálogo transparente e o respeito à cultura local são fundamentais para uma cooperação mútua. A pergunta busca avaliar se há diretrizes formalizadas que pautem o relacionamento com esse público. Podem ser consideradas políticas específicas, bem como menções expressas ao tema contidas em outras políticas, tal como na Política de Sustentabilidade.

(R) Assuntos semelhantes são tratados nas seguintes referências:

(GRI Standards) 2-24, 2-25, 2-26, 411, 413-1

**Pergunta de escolha múltipla**

- a) Identificar e avaliar os impactos gerados na comunidade resultantes das atividades da companhia e de sua [cadeia de fornecimento](#) bem como os riscos de violação aos [Direitos Humanos](#)
- b) Adotar uma hierarquia de mitigação para evitar ou, quando não for possível evitar, minimizar e, nos casos em que permaneçam [impactos residuais](#), remediá-los
- c) Garantir que as reclamações das comunidades sejam respondidas e gerenciadas de forma apropriada
- d) Promover e proporcionar meios de engajamento e canais de diálogo apropriados
- e) Assegurar que a [política corporativa](#) seja divulgada na área de livre acesso do [website](#) da companhia

- f) Monitorar efetividade das ações tomadas e procedimentos
- g) Divulgar os indicadores de [Direitos Humanos](#) da companhia (por exemplo, no [Relatório Anual](#), Formulário de Referência, entre outros meios)
- h) Nenhuma das anteriores
- i) A companhia não tem [política corporativa](#) que contempla de relacionamento com a [comunidade local](#)

(D) A própria política corporativa ou documentos formais que atestem explicitamente o compromisso e orientação da companhia sobre o tema. Para a alternativa "e", link da página referente à política no *website* da companhia.

**CSdhCLC-d. Indique quais práticas a companhia adota para construir um relacionamento com a [comunidade local](#), visando o desenvolvimento local:**

(P) A pergunta busca identificar a forma como a companhia constrói o relacionamento com sua comunidade, como forma de incentivar o desenvolvimento local, e cita exemplos de práticas esperadas nesse relacionamento. Como as próprias alternativas de resposta indicam, o conceito de desenvolvimento local, ou territorial, proposto nesta pergunta se refere à participação da empresa nos territórios em que atua, com ou sem a participação de outros atores que também atuam nesses territórios, visando a inclusão social, o fortalecimento das economias locais e o enfrentamento dos desafios socioambientais. Esse conceito também prevê o reconhecimento do protagonismo e autonomia dos atores locais na formulação de estratégias, na tomada de decisões e na sua implementação.

Para a alternativa "b", são diversos os exemplos de canais de diálogo, entre eles: reuniões comunitárias, fóruns on-line ou grupos de discussão em redes sociais, consultas públicas para realização de iniciativas, pesquisas de feedback, grupos de trabalho ou comitês consultivos compostos por membros da comunidade, centrais de atendimento, colaboração com mídias locais etc.

Para a alternativa "h", podem variar as formas de dependência de acordo com o relacionamento estabelecido entre a companhia e a [comunidade local](#). Porém, considerar principalmente a dependência financeira.

(R) Assuntos semelhantes são tratados nas seguintes referências:

(GRI Standards) 2-29, 413-1

**Pergunta de escolha múltipla**

- a) Articula com outras empresas em favor da [comunidade local](#), de modo a contribuir com o desenvolvimento territorial
- b) Assegura canais de diálogo com a comunidade
- c) Avalia as potencialidades e vocações da [comunidade local](#) e incentiva outras [cadeias de valor](#)
- d) Participa de fóruns e outros tipos de comitês locais, visando o desenvolvimento local
- e) Participa na formulação e/ou execução de políticas públicas no âmbito municipal, estadual ou federal, se engajando nas questões do local em que está inserida
- f) Articula com entidades da sociedade civil organizada em favor da [comunidade local](#), de modo a contribuir com o desenvolvimento territorial
- g) Participa de debates ou eventos públicos em prol da diversidade de gênero, raça/cor e sexual no contexto de desenvolvimento local
- h) Evita a dependência da [comunidade local](#) com a companhia
- i) Nenhuma das anteriores

(D) Evidências das práticas em questão. Caso a relação com a comunidade seja feita por meio de instituto: missão do instituto em que sinalize que a mesma está vinculada à estratégia da companhia, evidências das práticas em questão e atas de reunião entre os gestores do instituto e da companhia. As evidências incluem: resultados de consultas

públicas, coleta de dados de programas da comunidade, relatórios de atividades e atas de reuniões e boletins informativos específicos (comunicações internas).

## Comunidade local – comp. 1

**ATENÇÃO - Pergunta aplicável apenas aos setores:** Embalagens (*Papel e Papelão*); Infraestrutura (*Água e Saneamento; Energia Elétrica (Geração e Transmissão)*); Exploração de Rodovias; Serviços de Apoio e Armazenagem); Extrativo e Minerais (*Minerais Metálicos; Petróleo, Gás e Biocombustíveis (Exploração, Refino e Distribuição)*); Papel e Celulose; Siderurgia.

### **CSdhCLC-c1a. Indique por meio de quais práticas a companhia gerencia os impactos negativos significativos de suas operações e de sua cadeia de fornecimento sobre a comunidade local:**

(P) A pergunta busca identificar como a companhia gere os possíveis impactos negativos que sua atuação eventualmente acarreta sobre a comunidade local. Povos indígenas são especialmente vulneráveis à impactos negativos que podem ser resultantes das operações de uma organização e são detentores de direitos nacional e internacionalmente reconhecidos como a Convenção 169 da OIT. Para tanto, as alternativas trazem exemplos de práticas esperadas em situações como essa. Em “g” deve-se considerar, na avaliação de conflitos potenciais, a atuação da companhia em todo o ciclo de vida do empreendimento ou atividade. Neste sentido, integram potenciais causas de conflito: (i) restrições ao uso e ocupação do solo; (ii) a recuperação de áreas degradadas (pós-utilização de um determinado recurso); (iii) a restrição do acesso a determinado recurso ambiental pela sociedade; e (iv) alterações socioeconômicas que impactam o modo de vida dos povos indígenas. Para a delimitação da responsabilidade da empresa pelo conflito, deve-se considerar o fato gerador do conflito e o poder discricionário da companhia ao utilizá-lo. A configuração do “conflito de uso” se dá quando o uso dos serviços ecossistêmicos ou dos recursos naturais pela companhia coloca em risco a disponibilidade do recurso ou do serviço para a comunidade. Por “equaciona e elimina” entende-se o estabelecimento de uma situação em que, apesar de não ser resolvido o conflito, é definido um equilíbrio aceitável para todas as partes envolvidas.

**Esta pergunta trata de um requisito mínimo: a alternativa “i”, se assinalada, impede a inclusão da empresa na carteira do ISE B3.**

(R) Assuntos semelhantes são tratados nas seguintes referências:

(GRI Standards) 413-2, 411

#### **Pergunta de escolha múltipla**

- a) Realiza mapeamento para a identificação e avaliação de impactos e riscos diretos e indiretos de suas atividades e de sua de cadeia de fornecimento sobre a comunidade local, não tendo identificado riscos e impactos significativos
- b) Realiza mapeamento para a identificação e avaliação de impactos e riscos diretos e indiretos de suas atividades e de sua de cadeia de fornecimento sobre a comunidade local
- c) Define ações de prevenção dos impactos
- d) Monitora a eficácia das medidas de prevenção e controle dos impactos

- e) Garante mecanismos de participação e controle de representantes da **comunidade local** e de consulta livre, prévia e informada, no caso de povos indígenas, nas principais etapas que envolvem os planos de prevenção e de reparação
- f) Remedia impactos que não puderam ser evitados por meio de programas de reparação transparentes e participativos
- g) Equaciona e elimina todos os “conflitos de uso” gerados pelo uso de **serviços ecossistêmicos** e de **recursos naturais** pela companhia
- h) Presta contas a todas as partes interessadas sobre as medidas adotadas para enfrentar os impactos de suas atividades
- i) Nenhuma das anteriores

(D) Evidências de realização das práticas assinaladas em documentos internos da companhia, acompanhados de declaração do DRI contextualizando tais práticas, e/ou apresentação de documentos públicos ou canais de comunicação em que a companhia apresenta suas práticas, tais como Relatório de Sustentabilidade e *website*. Para a alternativa “a”, documento que evidencie a realização do mapeamento e avaliação, demonstrando que não foram identificados riscos e impactos negativos significativos, acompanhado de uma carta do DRI contextualizando sua resposta. Para a alternativa “g”, documento com a identificação do conflito, descrição das ações de gerenciamento com vistas a sua solução e o prazo previsto.

### **CSdhCLC-c1b. Como a companhia aborda e gerencia os impactos desiguais de suas operações sobre mulheres e comunidades afetadas pelo racismo ambiental?**

(P) Esta pergunta procura entender as iniciativas específicas da companhia para identificar, abordar e mitigar impactos desproporcionais de suas atividades sobre mulheres e comunidades vulneráveis ao racismo ambiental. O racismo ambiental refere-se às práticas que impõem encargos ambientais desiguais sobre grupos raciais minoritários, incluindo comunidades indígenas, quilombolas e outras populações tradicionais. Da mesma forma, as mulheres frequentemente enfrentam impactos desproporcionais devido à sua posição socioeconômica e aos papéis de **gênero** que influenciam sua vulnerabilidade e capacidade de resposta a problemas ambientais e sociais. Reconhecer e mitigar esses impactos é crucial para garantir que as políticas de **Direitos Humanos** da companhia promovam a equidade e a justiça ambiental.

#### **Pergunta de escolha múltipla**

- a) Realiza avaliações de impacto de **gênero** e racismo ambiental para compreender como suas operações afetam de maneira diferente mulheres e comunidades vulneráveis
- b) Desenvolve programas específicos destinados a empoderar mulheres e comunidades afetadas pelo racismo ambiental, incluindo capacitação, acesso a recursos e apoio ao desenvolvimento econômico
- c) Implementa medidas de mitigação para reduzir os impactos negativos sobre mulheres e comunidades expostas ao racismo ambiental, assegurando sua participação no processo de decisão
- d) Estabelece parcerias com organizações locais e ONGs especializadas para aprimorar as iniciativas de justiça ambiental e igualdade de **gênero**
- e) Monitora e reporta regularmente os progressos na redução dos impactos desiguais, incluindo indicadores específicos de gênero e justiça ambiental
- f) Garante que os mecanismos de reclamação estejam acessíveis e sejam responsivos às necessidades de mulheres e comunidades afetadas pelo racismo ambiental
- g) Nenhuma das anteriores

(D) Documentação que comprove as iniciativas e medidas adotadas pela companhia para abordar e mitigar os impactos desiguais, incluindo relatórios de avaliação, planos de ação, registros de parcerias e relatórios de progresso.

**DIMENSÃO:** CAPITAL SOCIAL

**TEMA:** INVESTIMENTO SOCIAL PRIVADO E CIDADANIA CORPORATIVA

**Aplicação:** Geral

**Texto de introdução**

Independentemente da área em que atua, qualquer empresa faz parte da sociedade e, assim, espera-se que contribua para seu aprimoramento. Alinhado ao desenvolvimento sustentável, o conceito de cidadania corporativa estabelece que as companhias devem agir como agentes facilitadores de causas, ações e iniciativas que tenham como finalidade gerar valor compartilhado para a sociedade, preferencialmente em sinergia com seu negócio. Entende-se que, ao contribuir para a melhoria da sociedade em que opera, a companhia também se beneficia, direta ou indiretamente.

Para tanto, espera-se que toda a estrutura da empresa adote esse posicionamento, reforçando seu compromisso contínuo com a sociedade. Isso tipicamente se traduz por meio da criação de (i) políticas específicas, da (ii) adoção de práticas de cidadania corporativa, ou da (iii) realização de investimentos sociais privados.

## **Investimento social privado e cidadania corporativa**

**CSispISP-a. Indique as diretrizes de gestão contempladas na política corporativa de Investimento Social Privado (ISP) da companhia:**

(P) A pergunta busca identificar se a companhia possui diretrizes para o ISP e seu grau de formalização. Podem ser consideradas políticas específicas, bem como menções expressas ao tema contidas em outras políticas, tal como na Política de Sustentabilidade. Para “a” são consideradas “agendas coletivas de desenvolvimento sustentável” objetivos ou recomendações resultantes de processos amplos de diálogo na sociedade – seja de âmbito global, como os Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS) da ONU, ou nacional, regional ou local, como aqueles realizados em conselhos comunitários (como os Conselhos da Criança e do Adolescente) e comitês (como os Comitês de Gestão de Bacias Hidrográficas).

(R) Assuntos semelhantes são tratados nas seguintes referências:  
(GRI Standards) 2-23, 2-24, 201-1, 203-1, 203-2, 413-1, 415-1

**Pergunta de escolha múltipla**

- a) Participar na construção de **políticas públicas** e/ou contribuir com agendas coletivas de **desenvolvimento sustentável**
- b) Dialogar e manter canais de comunicação abertos e transparentes para consultar e/ou dialogar com a comunidade para a definição dos investimentos sociais
- c) Valorizar o protagonismo dos atores locais e o fortalecimento da sociedade civil
- d) Participar de conselhos, comitês (ou órgãos similares) para debater o desenvolvimento local
- e) Atribuir prioridade aos investimentos sociais estruturantes e convergentes com as **políticas públicas**
- f) Estabelecer indicadores de acompanhamento das metas estabelecidas, monitorar, avaliar e comunicar os resultados.
- g) Nenhuma das anteriores
- h) A companhia não possui uma política corporativa que contemple o tema de **Investimento Social Privado (ISP)**

(D) Políticas ou documentos formais que atestem explicitamente as diretrizes de gestão assinaladas.

**CSisplSP-b. Indique as ações da companhia relacionadas ao seu **Investimento Social Privado (ISP)**:**

(P) As iniciativas realizadas pela companhia em projetos e atividades de interesse social podem ser de diversas áreas, incluindo: i. apoio a projetos sociais, ambientais e culturais; ii. construção de infraestrutura social, inclusive aquelas realizadas em decorrência da instalação e funcionamento da companhia; e iii. apoios permanentes ou eventuais a organizações formalmente constituídas. Essas iniciativas podem ter diferentes origens de recursos (próprios ou incentivados).

Investimentos decorrentes do cumprimento de obrigações legais ou contratuais não deverão ser incluídos, assim como, os seguintes tipos de investimento: i. ações que beneficiem exclusivamente os funcionários da companhia e seus familiares; ii. doações a indivíduos, partidos ou comitês políticos, associações profissionais, sindicatos, igrejas e outras organizações religiosas; iii. ações realizadas com recursos doados por terceiros; e iv. contribuições realizadas por funcionários, parceiros ou clientes.

Responder considerando que o investidor social deve se assegurar quanto à aplicação eficaz dos recursos destinados ao ISP, de forma a maximizar sua contribuição para a sustentabilidade. Para a alternativa “a”, a consulta com **stakeholders** deve ter o propósito específico no processo de priorização de investimentos, não sendo considerada as consultas realizadas para fins de priorização de temas materiais realizadas em processo de análise de materialidade para fins de reporte. A alternativa “e” considera “monitoramento” como verificação sistemática e periódica das atividades desenvolvidas, não necessariamente realizada por terceira parte. Seu objetivo é confirmar que os recursos e atividades programadas sejam cumpridos de acordo com o planejamento da companhia, de forma a garantir o cumprimento dos objetivos estabelecidos.

(R) Assuntos semelhantes são tratados nas seguintes referências:  
(GRI Standards) 201-1, 203-1

**Pergunta de escolha múltipla**

- a) Realiza consultas com **stakeholders** relevantes para a definição das prioridades de investimento

- b) Define de forma clara a estratégia, indicadores e metas para a avaliação dos resultados das iniciativas apoiadas
- c) Possui uma área com equipe dedicada ao ISP dentro da companhia
- d) Conforme seja cabível, atua por meio de uma organização sem fins lucrativos legalmente constituída para realizar seu ISP
- e) Realiza monitoramento dos resultados e gestão das iniciativas apoiadas
- f) Fomenta e/ou incentiva a implementação de medidas que propiciem condições de autossuficiência financeira e organizacional dos projetos apoiados (visão longo prazo)
- g) Divulga os investimentos realizados em suas publicações anuais
- h) Nenhuma das anteriores
- i) A companhia não promove iniciativas de **Investimento Social Privado (ISP)**

(D) Evidências das práticas mencionadas, para cada alternativa assinalada.

**CSisplSP-c. Indique como a companhia relaciona suas iniciativas de **Investimento Social Privado (ISP)** com as **políticas públicas** e/ou agendas coletivas para o **desenvolvimento sustentável**:**

(P) Em relação aos critérios sobre os tipos de iniciativas a serem apoiadas e os tipos de investimento que não deverão ser incluídos para responder essa pergunta, manter os mesmos critérios indicados no protocolo da pergunta CSisplSP-b. Responder considerando que toda companhia está inserida em um determinado contexto social e político e que, fortalecendo as políticas públicas e as redes sociais, agindo de forma articulada com outros atores e setores sociais e assegurando a aplicação eficaz dos recursos destinados ao ISP, a companhia amplia sua contribuição para o desenvolvimento da sociedade e aumenta a geração de valor do seu investimento. São consideradas “agendas coletivas para o desenvolvimento sustentável” objetivos ou recomendações resultantes de processos amplos de diálogo na sociedade – seja de âmbito global, como os Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS) da ONU, ou nacional, regional ou local, como aqueles realizados em conselhos comunitários (como os Conselhos da Criança e do Adolescente) e comitês (como os Comitês de Gestão de Bacias Hidrográficas). Para a alternativa “b”, parceria direta seria aquela em que a companhia procura dar transparência sobre a forma como tem atuado com os órgãos do poder público.

(R) Assuntos semelhantes são tratados nas seguintes referências:

(GRI Standards) 201-1, 203-1

(ISO 26000) Subseção 6.8.9

**Pergunta de escolha múltipla**

- a) As considera como uma referência para priorização dos ISP e/ou para a definição das iniciativas a serem apoiadas, a partir de planejamento regularmente revisitado e ancorado em metas e/ou compromissos públicos
- b) Atua em parceria direta com o poder público em nível municipal, estadual ou federal na formulação ou execução de alguma **política pública**
- c) Atua em parceria com a comunidade e outros **stakeholders** na formulação ou execução de alguma agenda coletiva
- d) Não as considera na construção ou implementação dos seus investimentos sociais

(D) Evidências das práticas mencionadas, para cada alternativa assinalada. Para a alternativa “a”, documentos que evidenciem que a companhia realiza um planejamento regular com essa finalidade, incluindo metas e/ou compromissos públicos e adotando como referência **políticas públicas** e/ou agendas coletivas para o **desenvolvimento sustentável**. Para a alternativa “b”, divulgações e/ou documento público que apresente as ações realizadas no âmbito da(s) parceria(s).

### **CSispISP-d. A companhia realiza investimentos sociais com recursos oriundos de incentivos fiscais?**

(P) A pergunta busca avaliar se a companhia utiliza recursos oriundos de leis de incentivo fiscal em suas iniciativas de ISP e de que maneira isso é feito. Exemplos de leis de incentivo: Lei de Incentivo à Cultura, Lei de Incentivo ao Esporte, Programa Nacional de Apoio à Atenção Oncológica (Pronon) e Programa de Apoio Social (Proas), entre outros.

(R) Assuntos semelhantes são tratados nas seguintes referências:

(GRI Standards) 201-4

#### **Pergunta de escolha múltipla**

- a) Sim, e são comunicados de forma explícita de que se tratam de investimentos provenientes de **incentivo fiscal**
- b) Sim, e tem como diretriz dar continuidade a esses investimentos mesmo quando os recursos oriundos de incentivos fiscais não estiverem mais disponíveis
- c) Sim, em projetos alinhados com políticas públicas existentes ou que estão desenhados para se tornarem **políticas públicas** relevantes em termos de abrangência
- d) Sim, e realiza esses investimentos seguindo os mesmos critérios adotados em suas outras ações de ISP
- e) Nenhuma das anteriores

(D) Evidências das práticas em questão.

### **CSispISP-e. O valor do Investimento Social Privado (ISP) realizado voluntariamente e com recursos próprios da companhia representou que proporção de seu lucro operacional bruto?**

(P) Responder considerando a definição existente no Glossário. Para fins desta pergunta, não devem ser considerados os valores de ISP realizados por determinação regulatória ou contratual (como contrapartidas obrigatórias e cumprimento de condicionantes), por ordem ou acordo judicial (como Termos de Ajustamento de Conduta, compensações ou indenizações) ou com recursos públicos ou de terceiros (como leis de incentivo, fundos públicos ou privados e subsídios, renúncias ou isenções fiscais). A abordagem de levantamento dos dados pelo “lucro operacional bruto” a partir da versão 2024 do questionário busca convergência com o que é indicado pela pesquisa de Benchmarking do Investimento Social Corporativo (BISC). O objetivo dessa convergência é padronizar métricas e adotar um indicador mais adequado para fins de monitoramento da atividade empresarial, oferecendo maior possibilidade de diferenciação entre empresas, assim como, maior facilidade na comunicação e comparação com bases internacionais. Considerar as informações do último exercício encerrado.

(R) Assuntos semelhantes são tratados nas seguintes referências:

(GRI Standards) 203-1, 203-2

#### **Pergunta de escolha simples**

- a) Menos de 0,25%
- b) De 0,25% a 0,50%
- c) De 0,50% a 0,75%
- d) De 0,75% a 1,00%
- e) De 1,00% a 1,25%
- f) De 1,25% a 1,50%
- g) De 1,50% a 1,75%
- h) De 1,75% a 2,00%
- i) Acima de 2%

j) Não realiza investimentos desta natureza

(D) Documentos que comprovem o investimento realizado e a proporção indicada.

**CSisplISP-f. Em investimentos sociais de natureza não voluntária, a companhia adota, ao máximo possível, medidas análogas àquelas praticadas com relação ao seu Investimento Social Privado (ISP)?**

(P) Responder considerando a definição de investimentos sociais de natureza não voluntária existente no glossário. Boas práticas de gestão do ISP podem ser capazes de alavancar os resultados das ações sociais obrigatórias, considerando questões como materialidade, impacto, transparência, planejamento, participação, parcerias e avaliação. Alguns exemplos de investimentos sociais não voluntários são a mitigação dos [impactos socioambientais](#) na qualidade de vida das populações afetadas e os programas de desenvolvimento territorial como contrapartidas socioambientais.

(R) Assuntos semelhantes são tratados nas seguintes referências:

(GRI Standards) 203-1, 203-2

**Pergunta de escolha simples**

- a) Sim
- b) Não
- c) Não se aplica, pois a companhia não está sujeita a investimentos desta natureza

(D) Documentos que comprovem que, no caso de haver investimentos de natureza não voluntária, seguem as mesmas diretrizes e procedimentos dos [Investimento Social Privado \(ISP\)](#). Para a alternativa “c”, declaração assinada pelo DRI da companhia, contextualizando a não aplicabilidade.

**CSisplISP-g. Quais iniciativas estão contempladas no programa estruturado de voluntariado da companhia?**

(P) A participação na atuação de voluntário é entendida como um investimento da companhia na forma de capital humano, e é vista como uma ação positiva no contexto da sustentabilidade empresarial, desde que colabore com a estruturação do processo e que pelo menos parte das atividades (por exemplo, planejamento e avaliação) ocorra dentro do horário de expediente e não sobrecarregue os voluntários, respeitando seus desejos e aptidões.

(R) Assuntos semelhantes são tratados nas seguintes referências:

(GRI Standards) 201-1, 203-1

**Pergunta de escolha múltipla**

- a) Programa previsto em [política corporativa](#)
- b) Programa com recursos anuais e cronogramas de ações definidos
- c) Conscientização e estímulo à participação dos funcionários de forma recorrente
- d) Cessão de horas dos funcionários durante o horário do expediente
- e) Seleção das entidades beneficiadas com base no mapeamento de necessidades específicas dos [stakeholders](#)
- f) Dados de participação dos funcionários reportados publicamente
- g) A companhia não conta com [programa estruturado](#) de voluntariado

(D) Evidências das práticas ou políticas em questão.

**QUESTIONÁRIO ISE B3 – AGOSTO DE 2025**

**DIMENSÃO: CAPITAL SOCIAL**

## **TEMA: ACESSIBILIDADE TÉCNICA E ECONÔMICA**

**Categoria:** Específico

**Setores:**

Água e Saneamento; Aluguel de Carros; Comércio de Eletrodomésticos; Corretoras de Seguros; Corretoras de Seguros e Resseguros; Distribuição de Energia Elétrica; Exploração de Imóveis; Incorporações Imobiliárias; Intermediação Imobiliária; Petróleo, Gás e Biocombustíveis (Exploração, Refino e Distribuição); Produção de Eventos e Shows; Programas de Fidelização; Resseguradoras; Restaurante e Similares; Seguradoras; Serviços Educacionais; Serviços Esportivos (Academias); Serviços Industriais Diversos; Serviços Médicos, Hospitalares, Análises e Diagnósticos; Telecomunicações; Viagens e Turismo.

### **Texto de introdução**

O acesso a certos bens e serviços – como saúde, educação, energia, saneamento e serviços financeiros – é uma condição essencial para o bem-estar e o exercício de direitos básicos de todo cidadão. Empresas que se dedicam a prover esses bens e serviços são frequentemente reguladas por legislações ou medidas administrativas prescritivas, e também atuam complementarmente a serviços e instituições públicas. No Brasil, exemplos disso são o Sistema Único de Saúde (SUS) e o diversificado sistema de educação pública nacional.

Independentemente do contexto regulatório e institucional, espera-se que empresas atuando nesses campos estejam atentas a seu papel social, sendo responsáveis por manter o ambiente (digital e físico) inclusivo e acessível a seus colaboradores e funcionários, clientes e demais stakeholders e dedicadas a desenvolver modelos de negócio e portfólios cada vez mais eficazes para atender à população, especialmente aos segmentos de menor renda ou com menor acesso a esses bens e serviços. É desejável, ainda, que isso seja feito de modo que a expansão da base de consumidores não implique em impactos excessivos sobre os recursos naturais e os serviços ecossistêmicos.

## Acessibilidade técnica e econômica

CSateATE-a. Indique as práticas adotadas pela companhia com a finalidade de satisfazer as necessidades de populações de baixa renda quanto ao acesso a produtos e/ou serviços que oferece:

(P) A pergunta busca identificar em que medida a companhia atua visando garantir que todos os clientes e/ou consumidores que necessitam de produtos e/ou serviços que oferece possam ter acesso a eles. Isso pode ocorrer por meio de linhas de produtos e serviços mais acessíveis, e também por meio de procedimentos ou inovações que contemplem a criação de soluções para tornar a oferta de produtos e serviços mais inclusiva. Segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), são consideradas famílias de baixa renda aquelas que possuem renda mensal por pessoa (renda per capita) de até meio salário-mínimo ou renda familiar total de até três salários-mínimos.

(R) Assuntos semelhantes são tratados nas seguintes referências:

(GRI Standards) 203-2

### Pergunta de escolha múltipla

- a) Garante o cumprimento das—regulações e condições contratuais de cunho social requeridas de seu negócio
- b) Colabora com **políticas públicas** de cunho social relacionadas a seu negócio, indo além do exigido legal ou contratualmente
- c) Investe no desenvolvimento de produtos e/ou serviços específicos para atendimento de populações de baixa renda ou com dificuldades de acesso
- d) Estabelece parcerias voluntárias com organizações públicas e/ou privadas, visando o atendimento de populações de baixa renda ou com dificuldades de acesso
- e) Mantém programas de expansão de sua capacidade de atendimento, com o objetivo de incluir consumidores desatendidos por questões de renda e/ou dificuldade de acesso
- f) Nenhuma das anteriores
- g) Não se aplica, pois a companhia não tem produtos e/ou serviços destinados ao atendimento da população de baixa renda

(D) Documentos que comprovem a existência de iniciativas como as indicadas nas alternativas assinaladas. Para a alternativa “g”, declaração assinada pelo DRI da companhia, contextualizando a não aplicabilidade.

CSateATE-b. Indique as práticas adotadas pela companhia em casos de inadimplência ou impossibilidade econômica de acesso aos produtos ou serviços que oferece:

(P) A pergunta visa identificar em que medida a companhia busca equilibrar o exercício de seus direitos comerciais com a necessidade de atendimento à população de baixa renda ou com dificuldade de acesso. A alternativa “a” refere-se a situações em que a companhia se recusa a oferecer o seu produto ou serviço devido a uma condição do cliente, por exemplo, inadimplência ou restrições cadastrais. A alternativa “b” refere-se a situações em que a companhia apoia o cliente ou usuário não atendido, por exemplo, encaminhando para uma organização que possa atendê-lo ou mitigar o problema criado pela impossibilidade de acesso ao produto ou serviço.

(R) Assuntos semelhantes são tratados nas seguintes referências:

(GRI Standards) 203-2

### Pergunta de escolha múltipla

- a) Dispõe de iniciativas ou ações para mitigar o impacto social negativo da recusa de acesso a produtos e/ou serviços que oferece

- b) Atua em parceria com organizações assistenciais, públicas ou privadas, para viabilizar o custeio do atendimento ou o redirecionamento adequado e assistido
- c) Dispõe de mecanismos destinados a prevenir inadimplência e/ou superendividamento, orientando seus consumidores, atuais e potenciais
- d) Nenhuma das anteriores
- e) Não se aplica, pois a companhia não tem produtos e/ou serviços destinados ao atendimento da população de baixa renda

(D) Documentos que comprovem a existência de iniciativas como as indicadas nas alternativas assinaladas. Para a alternativa “e”, declaração assinada pelo DRI da companhia, contextualizando a não aplicabilidade.

**CSateATE-c.** A companhia dá visibilidade à formação de preços dos produtos e/ou serviços que oferece destinados ao atendimento da população de baixa renda, demonstrando claramente os custos e margens envolvidos – evidenciando, quando aplicável, estratégias de redução (como o uso de subsídios governamentais ou cruzados)?

(P) A pergunta busca identificar em que medida a companhia justifica os valores que cobra dos consumidores de baixa renda que necessitam acessar os produtos e/ou serviços que oferece. Ou seja, avalia se seu produto e/ou serviço é acessível a todos (se este se encaixa no poder de compra de vários públicos), de modo a garantir o acesso de toda a comunidade ao seu negócio e ao desenvolvimento socioeconômico. A pergunta é destinada para a população de baixa renda por este motivo – para que a companhia identifique oportunidades de tornar o seu negócio mais acessível e inclusivo. Frequentemente existe a possibilidade de redução dos valores cobrados da população por meio da utilização de subsídios, que cobrem parte dos custos da empresa, e que permitem a redução no valor pago pelo consumidor. “Subsídios cruzados” se referem a situações em que parte do valor cobrado de consumidores de maior poder aquisitivo é utilizado para reduzir o valor cobrado dos consumidores de menor poder.

**Pergunta de escolha simples**

- a) Sim
- b) Não
- c) Não se aplica, pois a companhia não tem produtos/eu serviços destinados ao atendimento da população de baixa renda

(D) Documentos que comprovem a existência da prática. Para a alternativa “c”, declaração assinada pelo DRI da companhia, contextualizando a não aplicabilidade.

**CSateATE-d. Que medidas a companhia adota para promover a acessibilidade de pessoas com deficiência aos seus endereços eletrônicos/websites?**

(P) A pergunta busca compreender as ações da companhia em relação à acessibilidade de pessoas com deficiência aos seus endereços eletrônicos/websites e os esforços adotados não só para a adequação de suas páginas eletrônicas, mas também para a capacitação de seus empregados, colaboradores e terceiros com relação às técnicas de desenvolvimento de páginas acessíveis, seguindo os padrões nacionais relacionados ao Modelo de Acessibilidade em Governo Eletrônico, denominado “eMAG”, e internacionais, denominado Web Content Accessibility Guidelines, ou “WCAG”.

Para a alternativa “a”, considerar como (i) “legislação aplicável” o Estatuto da Pessoa com Deficiência (Lei nº 13.146/2015), combinado com a Convenção Internacional sobre a Pessoa com Deficiência (ratificada no Brasil por meio do Decreto nº 6.949/2009), ambos vigentes e que estabelecem objetivos gerais de acessibilidade aos meios

digitais para pessoas com deficiência; (ii) “principais endereços eletrônicos” as home pages e demais páginas que correspondem a 95% de acessos de pessoas físicas portadoras de deficiência nas páginas de seu endereço eletrônico; e (iii) “padrão nacional mínimo” a avaliação de acessibilidade das páginas, realizadas de acordo com o Modelo de Acessibilidade em Governo Eletrônico (eMAG) e que cuja nota de avaliação seja – ao menos – 95%.

A alternativa “não se aplica” é exclusiva para empresas não sujeitas à legislação em pauta, por se tratar de controladas localizadas fora do Brasil.

**Pergunta de escolha múltipla**

- a) Cumpre a legislação aplicável no que se refere à manutenção dos seus principais endereços eletrônicos/*websites* acessíveis para pessoas com deficiência, seguindo o padrão nacional mínimo
- b) Investe em infraestrutura e na capacitação de seus funcionários próprios e prestadores de serviços para estimular a criação de uma mentalidade voltada para a acessibilidade digital, para que tal mentalidade seja aplicada no dia a dia da companhia
- c) Possui **programa estruturado** para promover a verificação de acessibilidade de novas páginas a serem publicadas antes de que sejam disponibilizadas, a fim de evitar a publicação de novas páginas que não sigam os regramentos previstos na legislação aplicável e normatizados no padrão nacional mínimo de acessibilidade
- d) Nenhuma das anteriores
- e) Não se aplica

(D) Para “a”, registros internos ou outros documentos oficiais (inclusive [Relatório de Sustentabilidade](#) ou documentos que atestam a acessibilidade dos *websites*) em que constem os dados requeridos. Para “b”, evidências de investimentos realizados em infraestrutura e de cursos/treinamentos internos realizados pela companhia em relação aos programas. Os investimentos em infraestrutura não precisam necessariamente ter ocorrido no período de cobertura do ciclo vigente, podendo terem sido iniciados em anos anteriores e ainda estarem sendo realizados. Para “c”, documentos oficiais que evidenciem um programa estruturado, devendo abranger toda a companhia, contando com objetivos, metas, indicadores, recursos e responsabilidades formalmente estabelecidas. Para “e”, documento assinado pelo DRI da companhia, contextualizando que a empresa é uma controlada localizada fora do Brasil e, por esse motivo, não está sujeita à legislação indicada nesta pergunta.

## **QUESTIONÁRIO ISE B3 – AGOSTO DE 2025**

### **DIMENSÃO: CAPITAL SOCIAL**

### **TEMA: QUALIDADE E SEGURANÇA DO PRODUTO**

#### **Categoria: Específico**

#### **Setores:**

Acessórios (vestuário); Açúcar e Alcool (Alimentício); Agricultura; Água e Saneamento; Alimentos Diversos; Aluguel de Carros; Armas e Munições; Automóveis e Motocicletas; Calçados; Carnes e Derivados; Cervejas e Refrigerantes; Comércio e Distribuição de Alimentos; Comércio de Produtos Diversos; Comércio de Tecidos, Vestuário e Calçados; Com. e Distrib. de Medicamentos e Outros Prod. de Saúde; Computadores e Equipamentos; Distribuição de Energia Elétrica; Embalagens (Papel e Papelão);

Exploração de Rodovias; Fertilizantes e Defensivos; Incorporação Imobiliária; Máquinas e Equipamentos Industriais; Material Aeronáutico e de Defesa; Material Rodoviário; Motores, Compressores e Outros; Papel e Celulose; Petróleo, Gás e Biocombustíveis (Exploração, Refino e Distribuição); Petroquímicos; Produção de Eventos e Shows; Produtos de Madeira; Produtos para Construção; Programas de Fidelização; Produtos de Uso Pessoal; Programas e Serviços de TI; Químicos Diversos; Restaurante e Similares; Serviços de Apoio e Armazenagem; Serviços Diversos de Engenharia e Construção; Serviços Educacionais; Serviços Esportivos (Academias); Serviços Industriais Diversos; Transporte Aéreo; Serviços Médicos, Hospitalares, Análises e Diagnósticos; Transporte Ferroviário; Transporte Hidroviário; Transporte Rodoviário; Vestuário; Viagens e Turismo.

## **Texto de introdução**

A frustração de expectativas legítimas dos consumidores ou sua exposição (e de terceiros) a riscos decorrentes de defeitos ou falhas de funcionamento dos produtos e/ou serviços que oferece é uma importante fonte de riscos – e também de potencial perda de valor. Espera-se que a empresa seja capaz de garantir uma experiência positiva e segura aos que os utilizem, bem como a terceiros potencialmente impactados. A adequada gestão desses riscos deve ter como prioridade absoluta o respeito à dignidade, saúde e segurança das pessoas.

Ao responder esse questionário, a empresa deve considerar a aplicabilidade das perguntas à realidade de seu negócio, ou seja, estabelecendo políticas e práticas adequadas aos potenciais riscos e/ou não conformidades que potencialmente possam ocorrer em decorrência da produção e uso dos produtos e/ou serviços que oferece.

Este tema se refere exclusivamente a questões relacionadas a situações não esperadas no funcionamento e uso dos produtos e serviços, tais como quebras, defeitos e mau funcionamento. Questões relacionadas a riscos ou prejuízos à saúde e segurança decorrentes do uso e funcionamento normal do produto ou serviço são tratados no tema “Bem-estar do consumidor”.

## **Abordagem preventiva**

CSqspABP-b. A companhia dispõe de um [sistema de gestão](#) da qualidade apropriado a seu tipo de atividade e aos riscos decorrentes de falhas ou defeitos nos produtos ou serviços que oferece?

(P) A pergunta busca determinar a existência de sistemas de gestão que permitam evitar ou reduzir a ocorrência de problemas de qualidade nos produtos e serviços oferecidos ao público. Para a alternativa “b”, como exemplo de norma de qualidade internacionalmente reconhecida temos a ISO 9000, que abarca um grupo de normas técnicas que

estabelecem um modelo de gestão da qualidade para organizações em geral, qualquer que seja o seu tipo ou dimensão.

(R) Assuntos semelhantes são tratados nas seguintes referências:

(GRI Standards) 416-1

**Pergunta de escolha simples**

- a) Sim, mas não é certificado
- b) Sim, e é certificado por norma de qualidade internacionalmente reconhecida
- c) Não

(D) Para a alternativa “a”, documentos oficiais da companhia que evidenciem a existência de um sistema de gestão da qualidade. Para a alternativa “b”, certificado da norma de qualidade internacionalmente reconhecida dentro do prazo de vigência.

**CSqspABP-c. A companhia atua sistematicamente na conscientização e orientação de consumidores finais, com vistas ao consumo e/ou uso seguro e adequado nos produtos e/ou serviços que oferece?**

(P) Para se responder a esta pergunta, devem ser consideradas apenas as ações diretamente relacionadas à qualidade e segurança do produto. As ações consideradas nas respostas deverão ter abrangência e objetivos compatíveis com a natureza do produto ou serviço, e com relação existente entre a companhia e o consumidor final. Deve-se considerar todos os pontos de comunicação com o público. O termo “atua sistematicamente” refere-se a práticas que são adotadas de forma planejada e regular, tanto em termos de periodicidade como de procedimentos, e com base em conhecimentos prévios sobre o tema ou problema.

(R) Assuntos semelhantes são tratados nas seguintes referências:

(GRI Standards) 417-1

**Pergunta de escolha múltipla**

- a) Sim, divulga claramente as informações em rótulos, embalagens, correspondências, boletos, manuais ou outros itens que acompanham o produto e/ou serviço ou promovem sua comercialização
- b) Sim, publica em área de livre acesso no site da companhia tais informações sobre o produto e/ou serviço
- c) Sim, incluindo acessibilidade para pessoas com deficiência visual e auditiva
- d) Não divulga informações relacionadas ao uso seguro dos produtos e/ou serviços que oferece
- e) Não se aplica

(D) Documentos oficiais da companhia que evidenciem a existência das práticas assinaladas, como a descrição dos programas ou iniciativas correspondentes. Para “e”, declaração assinada pelo DRI da companhia, contextualizando a não aplicabilidade da pergunta.

## **Abordagem corretiva**

CSqspABC-a. Indique as práticas previstas pela política de qualidade e segurança da companhia, frente à identificação de riscos excessivos de defeitos ou mau funcionamento e/ou utilização dos produtos ou serviços que oferece:

(P) A pergunta busca determinar as formas previstas para atuação da companhia no caso de identificação de defeitos ou mau funcionamento nos produtos ou serviços que oferece, bem como de riscos imprevistos aos usuários ou terceiros. Tal atuação pode variar conforme a gravidade, escala ou abrangência do caso, e envolver desde a suspensão da oferta do produto e/ou serviço que apresentar problemas de qualidade e segurança até a adoção de políticas de comunicação com usuários e com o mercado em geral.

(R) Assuntos semelhantes são tratados nas seguintes referências:

(GRI Standards) 416-1

**Pergunta de escolha múltipla**

- a) Interrupção da produção/oferta do bem ou serviço até que seja identificada e sanada a origem do problema
- b) Comunicação direta aos consumidores/clientes para adoção de medidas preventivas, como interrupção do uso, encaminhamento para reparos e/ou troca
- c) Comunicação ampla ao mercado, para adoção das medidas necessárias
- d) Nenhuma das anteriores
- e) A companhia não tem uma política de qualidade e segurança dos produtos e serviços que oferece

(D) Documentos oficiais da companhia ou registros de trabalho que evidenciem a existência das práticas assinaladas. Para a alternativa "b", dependendo dos casos, poderiam ser tanto documentos internos, enviados pela companhia aos consumidores/clientes, quanto documentos ou outros tipos de evidências públicas. Para a alternativa "c", documentos ou outros tipos de evidências públicas.

CSqspABC-b. Em relação à ocorrência de situações envolvendo problemas severos com qualidade e segurança de produtos ou serviços da companhia, nos **últimos três anos**:

(P) A pergunta busca determinar se a empresa tem monitorado a ocorrência de problemas severos de qualidade e segurança dos produtos e/ou serviços que oferece, no período estipulado no enunciado. Para fins desta pergunta, consideram-se severos os problemas que ponham em grave risco a saúde ou segurança humanas, e/ou possam ocasionar perdas/custos materiais relevantes para as pessoas, empresas ou a coletividade.

(R) Assuntos semelhantes são tratados nas seguintes referências:

(GRI Standards) 416-2

**Pergunta de escolha simples**

- a) Houve ocorrências além do considerado normal pela política de qualidade e segurança do produto/serviço da companhia ou pelas referências do setor
- b) Houve ocorrências de situações dentro do considerado normal pela política de qualidade e segurança do produto/serviço da companhia ou pelas referências do setor
- c) Não houve ocorrência de situações desse tipo
- d) A companhia não monitora esse tipo de ocorrência e/ou não tem política de qualidade e segurança dos produtos/serviços que oferece

(D) Declaração assinada pelo DRI da companhia atestado a alternativa assinalada.

CSqspABC-c. Em relação à ocorrência de situações nas quais problemas com qualidade e segurança de produtos ou serviços da companhia levaram a prejuízos para o consumidor/cliente ou para terceiros, nos **últimos três anos**:

(P) A pergunta busca identificar as práticas da companhia na reparação de prejuízos causados por problemas de qualidade e segurança dos produtos e/ou serviços que oferece. É esperado que o consumidor/cliente seja atendido com presteza e que a companhia ofereça soluções satisfatórias, sem que o prejudicado precise recorrer a processos judiciais ou a autoridades reguladoras, como órgãos de defesa do consumidor. A pergunta se refere apenas aos casos encerrados dentro do período indicado no enunciado. Casos em aberto ou encerrados fora desse período não devem ser considerados. O prazo de três anos se refere à data em que a companhia foi penalizada e não a data em que ocorreu a infração ou de quando ocorreu o pagamento de eventual multa ou outra forma de cumprimento da penalidade.

(R) Assuntos semelhantes são tratados nas seguintes referências:

(GRI Standards) 2-25, 416-2

**Pergunta de escolha simples**

- a) A companhia realizou indenizações ou compensações apenas quando determinado por decisão de autoridade judicial ou reguladora
- b) A companhia realizou indenizações ou compensações tanto mediante composição amigável, quanto por determinação em processo junto a autoridade judicial ou reguladora
- c) A companhia realizou todas as indenizações ou compensações devidas mediante composição amigável, sem instauração de processo judicial ou administrativo
- d) Não ocorreram situações desse tipo no período indicado

(D) Documentos oficiais da companhia ou registros de trabalho que evidenciem a existência das práticas assinaladas.

**QUESTIONÁRIO ISE B3 – AGOSTO DE 2025**

**DIMENSÃO: CAPITAL SOCIAL**

**TEMA: PRÁTICAS DE VENDA E ROTULAGEM DE PRODUTOS**

**Categoria: Específica**

**Setores:**

Açúcar e Alcool (Alimentício); Alimentos Diversos; Bancos; Carnes e Derivados; Cervejas e Refrigerantes; Comércio e Distribuição de Alimentos; Comércio de Produtos Diversos; Comércio de Tecidos, Vestuário e Calçados; Computadores e Equipamentos; Corretoras de Seguros; Corretoras de Seguros e Resseguros; Distribuição de Energia Elétrica; Incorporação Imobiliária; Intermediação Imobiliária; Petróleo, Gás e Biocombustíveis (Exploração, Refino e Distribuição); Produção de Eventos e Shows; Produtos de Uso Pessoal; Restaurantes e Similares; Serviços Educacionais; Telecomunicações; Transporte Aéreo; Transporte Hidroviário; Transporte Rodoviário.

**Texto de introdução**

Todos os potenciais impactos que um produto ou serviço possam apresentar ao longo de seu processo produtivo ou vida útil têm relação direta com a percepção que seus usuários (e a sociedade como um todo) terão sobre a empresa. Processos responsáveis de venda, que tenham a transparência como valor norteador, tornam-se essenciais para assegurar que o modelo de negócio adotado pela empresa leve em conta esses impactos.

Este tema trata de questões sociais que possam ser geradas por falhas da empresa na gestão da transparência, precisão e/ou clareza das informações que divulga sobre os produtos e serviços que oferece, especialmente por meio de ações de *marketing*, propaganda e/ou rotulagem. Inclui, por exemplo, observância da regulação e das boas práticas de *marketing*, vendas e propaganda, adoção de práticas éticas nessas atividades e cuidados para evitar mensagens incorretas, incompletas ou enganosas na comunicação sobre produtos e serviços que oferece. Se refere também a práticas agressivas de vendas, inclusive sistemas de incentivos que possam levar sua força de vendas (interna ou externa) a agir contra os interesses de seus consumidores/clientes.

O tema inclui ainda a responsabilidade da empresa quanto a informar o público quanto a riscos associados ao consumo de produtos que, se usados em exagero ou em desacordo com as recomendações cabíveis, podem causar danos ao consumidor ou a terceiros.

## **Práticas de vendas**

CSpvrPDV-a. Que práticas são adotadas pela companhia no que se refere ao consumo e/ou uso sustentável dos produtos e/ou serviços que oferece?

(P) Devem ser consideradas apenas as ações diretamente relacionadas ao uso ou consumo sustentável de produtos e serviços, tais como: uso racional de energia e água; uso racional de insumos e materiais; e descarte de embalagens e resíduos. As ações consideradas deverão ter abrangência e objetivos compatíveis com a natureza do produto ou serviço e com a relação existente entre a companhia e o consumidor final. A opção “não se aplica” só pode ser assinalada por companhias que não têm relação direta com consumidor/usuário final de produtos e/ou serviços que oferece. O termo “atua sistematicamente” refere-se a práticas que são adotadas de forma planejada e regular, tanto em termos de periodicidade como de procedimentos, e com base em conhecimentos prévios sobre o tema ou problema.

(R) Assuntos semelhantes são tratados nas seguintes referências:

(GRI Standards) 2-29, 301-3, 417-1, 302-5

**Pergunta de escolha simples – única a cada linha da tabela**

	Sim	Não	Não se aplica
a) Atua sistematicamente na conscientização e orientação de consumidores finais com vistas ao uso seguro dos produtos ou serviços que oferece			
b) Atua sistematicamente na conscientização e orientação de consumidores finais com vistas ao uso sustentável dos produtos ou serviços que oferece, incluindo aspectos como uso racional de energia e água; uso racional de insumos e materiais; e descarte de embalagens e resíduos, dentre outros aplicáveis a cada caso			
c) Atua sistematicamente por meio da disponibilização de alternativas sustentáveis pós-uso ou consumo dos produtos ou serviços que oferece (por exemplo, logística reversa, no caso de produtos)			

(D) Documento com a descrição dos programas ou iniciativas que justificaram a(s) alternativa(s) assinalada(s). Para a coluna “não se aplica”, declaração assinada pelo DRI da companhia, contextualizando a não aplicabilidade.

**CSpvrPDV-b.** Indique as medidas adotadas pela companhia para assegurar que as práticas adotadas por sua força de vendas não excedam os limites da ética e do respeito ao consumidor:

(P) A força de vendas de uma companhia é um de seus aspectos mais diretamente em contato com o consumidor/cliente final. A pergunta busca determinar se a empresa dispõe de ações para monitorar e prevenir possíveis excessos que as suas equipes possam cometer no esforço de efetuar vendas. A opção “não se aplica” só pode ser assinalada por companhias que não têm relação direta com consumidor/usuário final dos produtos e/ou serviços que oferece. Entende-se por “força de vendas” os colaboradores ou subcontratados envolvidos diretamente no processo de vendas dos produtos e serviços oferecidos pela companhia e no atendimento aos clientes / consumidores no caso dos setores que não possuem a atividade de venda especificamente (por exemplo – distribuição de energia elétrica).

(R) Assuntos semelhantes são tratados nas seguintes referências:

(GRI Standards) 2-29, 404-2

**Pergunta de escolha múltipla**

- a) Sensibilização e capacitação da força de vendas em temas de ética e respeito ao consumidor
- b) Sensibilização e capacitação da força de vendas em temas de direitos humanos
- c) Avaliação regular de suas práticas de *marketing*, promoção e vendas pela perspectiva do respeito ao consumidor, realizada por profissionais especializados da própria empresa
- d) Avaliação regular de suas práticas de *marketing*, promoção e vendas pela perspectiva do respeito ao consumidor, realizada por profissionais especializados independentes e externos à empresa
- e) Avaliação regular de suas práticas de *marketing*, promoção e vendas pela perspectiva do respeito ao consumidor, realizada com participação de organizações da sociedade civil e/ou órgãos públicos relacionados ao tema

- f) Nenhuma das anteriores
- g) Não se aplica

(D) [Documento oficial](#) da companhia e/ou evidências da existência e aplicação das ações em questão. Para as alternativas “b” e “c”, deverão ser apresentadas evidências de que toda a força de vendas da companhia participou das ações assinaladas. Para a alternativa “g”, declaração assinada pelo DRI da companhia, contextualizando a não aplicabilidade.

**CSpvrPDV-c. Indique as medidas adotadas pela companhia para se assegurar que as práticas adotadas por sua força de vendas estejam alinhadas com o consumo sustentável:**

(P) Os padrões de produção e consumo estão diretamente relacionados com a ação humana sobre o meio ambiente e a sociedade, podendo acarretar impactos negativos, tais como escassez de recursos naturais, desperdício, geração de resíduos, sobrecarga a [serviços ecossistêmicos](#) e aumento de desigualdades. O consumo sustentável busca viabilizar a inclusão de mais consumidores e o atendimento das necessidades das presentes e futuras gerações. Esta pergunta busca determinar de que forma a empresa contribui para estar em linha com padrões de consumo sustentável no que se refere às práticas envolvendo a comercialização dos produtos e/ou serviços que oferece. Entende-se por “força de vendas” os colaboradores ou subcontratados envolvidos diretamente no processo de vendas dos produtos e serviços oferecidos pela companhia e no atendimento aos clientes / consumidores no caso dos setores que não possuem a atividade de venda especificamente (por exemplo – distribuição de energia elétrica).

(R) Assuntos semelhantes são tratados nas seguintes referências:

(GRI Standards) 2-29, 404-2

**Pergunta de escolha múltipla**

- a) Sensibilização e capacitação da força de vendas em temas do consumo sustentável, que estejam relacionados aos impactos ou riscos associados aos produtos e serviços da companhia
- b) Avaliação regular de suas práticas de *marketing*, promoção e vendas pela perspectiva do consumo sustentável, realizada por profissionais especializados da própria companhia
- c) Avaliação regular de suas práticas de *marketing*, promoção e vendas pela perspectiva do consumo sustentável, realizada por profissionais especializados independentes e externos à companhia
- d) Avaliação regular de suas práticas de *marketing*, promoção e vendas pela perspectiva do consumo sustentável, realizada com participação de organizações da sociedade civil e/ou órgãos públicos relacionados ao tema
- e) Nenhuma das anteriores

(D) [Documento oficial](#) da companhia e/ou evidências da existência e aplicação das ações em questão.

CSpvrPDV-d. A companhia orienta os profissionais de *marketing* e/ou de negócios quanto aos temas relacionados à valorização da diversidade de **gênero**, **raça/cor** e pessoas **LGBTQIAPN+** a fim de que todos sejam respeitados em ações de comunicação, propaganda, e em seus demais materiais de divulgação?

(P) Grande parte da comunicação de uma companhia com o público e a sociedade como um todo é associada à divulgação e promoção de sua(s) marca(s) e dos produtos ou serviços que oferece. Nesse processo, de forma deliberada ou não, a companhia transmite informações e reforça ou introduz atitudes e valores que vão além da função específica de comunicação, vendas ou *marketing*. Além dessas funções, o termo “profissionais de negócio” se refere a todos os integrantes da companhia e prestadores de serviços envolvidos na concepção, *design* e promoção de seus produtos e serviços. Exemplos negativos disso são peças de comunicação que não dão visibilidade à população negra ou que reforçam estereótipos de gênero. Esta pergunta busca identificar se a companhia busca evitar esses problemas em sua comunicação, orientando os profissionais responsáveis.

(R) Assuntos semelhantes são tratados nas seguintes referências:

(GRI Standards) 2-23, 404-2

**Pergunta de escolha múltipla**

- a) Sim
- b) Sim, por meio de uma política geral sobre diversidade, divulgada para toda a empresa
- c) Sim, por meio de ações de sensibilização e/ou capacitação voltadas especificamente aos profissionais de comunicação e negócios
- d) Não

(D) [Documento oficial](#) da companhia e/ou evidências da existência e aplicação das ações em questão.

## Rotulagem de produtos e serviços

CSpvrRPS-a. Em relação a alertas sobre riscos ao consumidor decorrentes do consumo ou utilização dos produtos e/ou serviços que oferece, em razão de sua formulação ou componentes, a companhia:

(P) A pergunta avalia as práticas da companhia em relação à comunicação sobre a segurança, sanidade e/ou efeitos sobre a saúde pública dos produtos e/ou serviços que oferece, assim como o nível de publicidade conferido a essas informações. Uma resposta afirmativa com relação às práticas de comunicação só deverá ser assinalada quando não houver qualquer tipo de restrição a esta informação. Uma resposta negativa significará, portanto, que a companhia tem como política não divulgar informações sobre determinado aspecto ou o faz com restrições de abrangência, formato dos dados ou informações. Com relação ao nível de publicidade, o objetivo central da pergunta é identificar se a comunicação se dá por iniciativa da companhia e tem uma abrangência irrestrita; ou se, ao contrário, se dá apenas como resposta a demandas – e, nestes casos, a informação é direcionada especificamente para a parte interessada que a gerou. Empresas que disponibilizam serviços de *marketplace* devem considerar em suas respostas todos os produtos ou serviços oferecidos em suas plataformas, inclusive por terceiros.

(R) Assuntos semelhantes são tratados nas seguintes referências:

(GRI Standards) 417-1

**Pergunta de escolha múltipla**

- a) Cumpre a legislação, regulamentos administrativos e/ou determinações judiciais relativas à divulgação de informações sobre seus produtos e serviços que oferece
- b) Informa mediante demanda de quaisquer **partes interessadas**, indo além de suas obrigações legais nesse sentido

- c) Divulga publicamente todas as informações relevantes, por meio de relatórios públicos, TV e *website*, indo além de suas obrigações legais nesse sentido
- d) Divulga claramente todas as informações relevantes em rótulos, embalagens, correspondências, boletos, manuais ou outros itens que acompanham o produto ou promovem sua comercialização, indo além de suas obrigações legais nesse sentido
- e) Considera públicos com necessidades específicas de acessibilidade, apresentando essas informações em versões adaptadas por meio de linguagem braile, informações em áudio e/ou *softwares* adaptados, entre outros
- f) Não divulga informações relacionadas a esse aspecto
- g) Não se aplica, e a companhia pode assegurar tecnicamente que não existem riscos ao consumidor decorrentes do consumo ou utilização dos produtos e/ou serviços que oferece, em razão de sua formulação ou componentes

(D) Evidência de publicações das informações mencionadas. Para a alternativa “g”, evidências técnicas que justifiquem a não aplicabilidade.

**CSpvrRPS-b.** Em relação a alertas sobre possíveis **impactos socioambientais** negativos decorrentes do processo de produção e consumo dos produtos e/ou serviços que oferece, a companhia:

(P) A pergunta avalia as práticas da companhia em relação à comunicação sobre a segurança de produtos e serviços que oferece, assim como o nível de publicidade conferido a essas informações. Uma resposta afirmativa com relação às práticas de comunicação só deverá ser assinalada quando não houver qualquer tipo de restrição a esta informação. Uma resposta negativa significará, portanto, que a companhia tem como política não divulgar informações sobre determinado aspecto ou o faz com restrições de abrangência, formato dos dados ou informações. Com relação ao nível de publicidade, o objetivo central da pergunta é identificar se a comunicação se dá por iniciativa da companhia e tem uma abrangência irrestrita; ou se, ao contrário, se dá apenas como resposta a demandas – e, nestes casos, a informação é direcionada especificamente para a parte interessada que a gerou. Empresas que disponibilizam serviços de *marketplace* devem considerar em suas respostas todos os produtos ou serviços oferecidos em suas plataformas, inclusive por terceiros.

(R) Assuntos semelhantes são tratados nas seguintes referências:

(GRI Standards) 417-1

**Pergunta de escolha múltipla**

- a) Cumpre a legislação, regulamentos administrativos e/ou determinações judiciais relativas à divulgação de informações sobre seus produtos e serviços que oferece
- b) Informa mediante demanda de quaisquer **partes interessadas**, indo além de suas obrigações legais nesse sentido
- c) Divulga publicamente todas as informações relevantes, por meio de relatórios públicos, TV e *website*, indo além de suas obrigações legais nesse sentido
- d) Divulga claramente todas as informações relevantes em rótulos, embalagens, correspondências, boletos, manuais ou outros itens que acompanham o produto ou promovem sua comercialização, indo além de suas obrigações legais nesse sentido
- e) Considera públicos com necessidades específicas de acessibilidade, apresentando essas informações em versões adaptadas por meio de linguagem braile, informações em áudio e/ou *softwares* adaptados, entre outros

- f) Não divulga informações relacionadas ao aspecto
- g) Não se aplica, e a companhia pode assegurar tecnicamente que não existem **impactos socioambientais** negativos decorrentes do processo de produção e consumo produtos e/ou serviços que oferece

(D) Evidência de publicações das informações mencionadas. Para a alternativa “g”, evidências técnicas que justifiquem a não aplicabilidade.

## Conformidade legal

CSpvrCFL-a. A companhia dispõe de mecanismos para garantia de sua conformidade com a legislação relativa à rotulagem de produtos ou prestação de informações a clientes e/ou consumidores?

(P) A pergunta tem o objetivo de avaliar a existência de mecanismos internos da empresa que permitam garantir que seu processo de disponibilização de informações ao consumidor (como, por exemplo, na rotulagem de produtos) observe as exigências determinadas pelo Código de Defesa do Consumidor (Lei 8.078/1990) e outras normas que tratem do tema. Ao assinalar a alternativa “a” o sistema desabilita o assinalamento das demais alternativas.

(R) Assuntos semelhantes são tratados nas seguintes referências:

(GRI Standards) 417-1 a 417-3

### Pergunta de escolha múltipla

- a) Sim
- b) Sim, incluindo processos internos específicos para garantir sua conformidade
- c) Sim, incluindo processos externos específicos para garantir sua conformidade (como, por exemplo, auditoria independente)
- d) Não

(D) Documentos que evidenciem a existência de tal prática e seus respectivos procedimentos para garantir a sua conformidade. Para as alternativas “b” e “c”, caso os procedimentos estejam contemplados, por exemplo, em um plano de auditoria interna ou em uma auditoria independente que abranja diversos processos e subprocessos da companhia, deverá ser apresentada evidência de que o escopo dessas auditorias está em conformidade com a legislação relativa à rotulagem de produtos ou prestação de informações a clientes e/ou consumidores.

CSpvrCFL-b. Nos **últimos três anos**, a companhia foi alvo de **processo administrativo ou judicial** relativos a falhas na rotulagem de produtos ou prestação de informações a clientes/consumidores?

(P) A pergunta busca determinar a existência de sanções legais decorrentes do processo de disponibilização de informações ao consumidor (como, por exemplo, na rotulagem de produtos), acarretadas por falta de conformidade com as exigências determinadas pelo Código de Defesa do Consumidor (Lei 8.078/1990) e outras normas que tratem do tema, no período mencionado. O prazo de três anos se refere à data em que a companhia foi penalizada e não a data em que ocorreu a infração ou de quando ocorreu o pagamento de eventual multa ou outra forma de cumprimento da penalidade.

(R) Assuntos semelhantes são tratados nas seguintes referências:

(GRI Standards) 417-1 a 417-3

(Formulário de Referência) Item 4.4

**Pergunta de escolha simples**

- a) Sim, e foi estabelecida responsabilidade da companhia pela violação em pelo menos um caso
- b) Sim, e em nenhum caso houve estabelecimento de responsabilidade da companhia pela violação, porém em pelo menos um caso a solução se deu por composição amigável
- c) Sim, e em nenhum caso houve estabelecimento de responsabilidade da companhia pela violação
- d) Não

(D) Declaração da companhia assinada pelo DRI atestando a situação, contemplando o contexto e resultados.

**CSpvrCFL-c. A companhia dispõe de mecanismos para garantia de sua conformidade com a legislação relativa a práticas de *marketing* e vendas ao consumidor?**

(P) A pergunta busca determinar a existência de mecanismos internos da empresa que permitam garantir que suas práticas de *marketing* e vendas observem as exigências determinadas pelo Código de Defesa do Consumidor (Lei 8.078/1990) e outras normas que tratem do tema. Ao assinalar a alternativa “a” o sistema desabilita o assinalamento das demais alternativas.

(R) Assuntos semelhantes são tratados nas seguintes referências:

(GRI Standards) 417-1 a 417-3

**Pergunta de escolha múltipla**

- a) Sim
- b) Sim, incluindo processos internos específicos para garantir sua conformidade
- c) Sim, incluindo processos externos específicos para garantir sua conformidade (como, por exemplo, auditoria independente)
- d) Não

(D) Documentos que evidenciem a existência de tal prática e seus respectivos procedimentos para garantir sua conformidade. Para as alternativas “b” e “c”, caso os procedimentos de garantia estejam contemplados, por exemplo, em um plano de auditoria interna ou em uma auditoria independente que abranja diversos processos e subprocessos da companhia, deverá ser apresentada evidência que o escopo dessas auditorias está em conformidade com a legislação relativa a práticas de *marketing* e vendas ao consumidor.

**CSpvrCFL-d. Nos últimos três anos, a companhia foi alvo de processo judicial ou administrativo relativos a práticas de *marketing* e vendas ao consumidor?**

(P) A pergunta busca determinar a existência de sanções legais decorrentes suas práticas de *marketing* e vendas acarretadas por falta de conformidade com as exigências determinadas pelo Código de Defesa do Consumidor (Lei 8.078/1990) e outras normas que tratem do tema, no período mencionado. O prazo de três anos se refere à data em que a companhia foi penalizada e não a data em que ocorreu a infração ou de quando ocorreu o pagamento de eventual multa ou outra forma de cumprimento da penalidade.

(R) Assuntos semelhantes são tratados nas seguintes referências:

(GRI Standards) 417-1 a 417-3  
(Formulário de Referência) Item 4.4

**Pergunta de escolha simples**

- a) Sim, e foi estabelecida responsabilidade da companhia pela violação em pelo menos um caso
- b) Sim, e em nenhum caso houve estabelecimento de responsabilidade da companhia pela violação, porém em pelo menos um caso a solução se deu por composição amigável
- c) Sim, e em nenhum caso houve estabelecimento de responsabilidade da companhia pela violação
- d) Não

(D) Declaração da companhia assinada pelo DRI atestando a situação, contemplando o contexto e resultados.

**QUESTIONÁRIO ISE B3 – AGOSTO DE 2025**

**DIMENSÃO: CAPITAL SOCIAL**

**TEMA: BEM-ESTAR DO CLIENTE**

**Categoria:** Específico

**Setores:**

Açúcar e Alcool (Alimentício); Agricultura; Água e Saneamento; Alimentos Diversos; Aluguel de Carros; Carnes e Derivados; Cervejas e Refrigerantes; Comércio e Distribuição de Alimentos; Comércio e Distribuição de Medicamentos e Outros Produtos de Saúde; Comércio de Eletrodomésticos; Comércio de Produtos Diversos; Comércio de Tecidos, Vestuário e Calçados; Embalagens (Papel e Papelão); Exploração de Rodovias; Incorporações Imobiliárias; Papel e Celulose; Produção de Eventos e Shows; Produtos de Uso Pessoal; Programas de Fidelização; Restaurante e Similares; Serviços Educacionais; Serviços Esportivos (Academias); Serviços Industriais Diversos; Serviços Médicos, Hospitalares, Análises e Diagnósticos; Transporte Aéreo; Transporte Hidroviário; Transporte Rodoviário; Viagens e Turismo.

**Texto de introdução**

Satisfazer as demandas de clientes e consumidores e, ao mesmo tempo, evitar impactos negativos sobre o meio ambiente e a sociedade, é cada vez mais um desafio-chave para o sucesso de uma empresa. O aumento do grau de exigência com relação aos produtos e serviços, assim como a necessidade de garantir o bem-estar dos consumidores e/ou clientes, são condição essencial para que se possa estabelecer um ciclo virtuoso entre satisfação, fidelização e geração de valor – tanto para o cliente quanto para o negócio e a sociedade como um todo.

Nesse sentido, a incorporação de políticas e estratégias de negócios voltadas a esse atendimento devem incorporar ações no processo de concepção, desenvolvimento, venda, pós-venda, uso e pós-consumo dos produtos e/ou serviços disponibilizados – assim como o estabelecimento de canais de comunicação com os consumidores/clientes.

Também deve ser levada em conta a dependência da empresa quanto a produtos que, mesmo quando utilizados da forma esperada, representam a seus usuários ou a terceiros riscos de morte, dependência química ou psíquica e danos à saúde, entre outros problemas.

Este tema focaliza os aspectos relacionados ao funcionamento e à utilização normal dos produtos, ou seja, de acordo com o previsto pelas empresas que os oferecem. Por serem tratadas em outros temas do questionário, não são incluídas aqui questões relacionadas ao mau funcionamento e defeitos, nem à informação ao consumidor quanto a cuidados no consumo e riscos associados ao uso e composição dos produtos.

## **Conscientização do cliente/consumidor**

CSbecCDC-a. A companhia mantém algum programa de sensibilização e educação para a sustentabilidade voltado a seus clientes/consumidores?

(P) A efetividade do programa deve ser demonstrada por meio de registros formais que evidenciem a sua realização, as metas estabelecidas e os resultados alcançados. O número de participantes de cada categoria pode ser considerado representativo se seguir um critério claro de representatividade e/ou se atingir a maioria (acima de 50% do número total) dos representantes de cada [parte interessada](#). A escolha da alternativa “a) Sim” impede que as outras alternativas sejam assinaladas.

(R) Assuntos semelhantes são tratados nas seguintes referências:

(GRI Standards) 2-29

### **Pergunta de escolha múltipla**

- a) Sim
- b) Sim, e monitora a efetividade de seus resultados
- c) Sim, e conta com orientação especializada no tema
- d) Sim, e conta com o acompanhamento e/ou participação de organizações de consumidores
- e) Não

(D) Documentação referente a atividades de planejamento, execução e avaliação dos programas de sensibilização e educação sobre desenvolvimento sustentável mantidos pela companhia.

## Garantia do bem-estar do cliente/consumidor

CSbecGBC-a. Em relação à gestão das expectativas e da satisfação dos clientes e consumidores nas fases de venda, uso e/ou pós-consumo de produtos e/ou serviços que oferece, a companhia dispõe de **processos e procedimentos** implantados para:

(P) Responder considerando atentamente as definições existentes no Glossário e que os processos e procedimentos devem sempre se referir de forma direta e explícita às ações da companhia sobre o tema focado na pergunta.

(R) Assuntos semelhantes são tratados nas seguintes referências:

(GRI Standards) 2-29, 416-1, 416-2

(ISO 26000) Subseções 6.6.6, 6.7, 6.8.7, 7.3

**Pergunta de escolha simples – única por linha**

	Sim	Sim, e monitora sistematicamente sua efetividade	Não	Não se aplica
a) Avaliar a satisfação do cliente/consumidor, por meio de metodologias específicas, como pesquisas de satisfação e aferição de indicadores (por exemplo, <i>Net Promoter Score - NPS</i> , dentre outros)				
b) Cumprir plenamente as condições ofertadas pela companhia, garantindo que o cliente/consumidor desfrute integralmente dos benefícios e/ou resultados esperados dos produtos e/ou serviços adquiridos				
c) Monitorar e prevenir situações em que o cliente/consumidor precise recorrer a procedimentos excepcionais ou serviços adicionais, quer para sanar falhas da companhia ou de seus representantes, quer para desfrutar plenamente dos benefícios e/ou resultados				

esperados dos produtos e/ou serviços adquiridos				
d) Proteger a companhia quanto a passivos potencialmente decorrentes de violações na legislação aplicável (por exemplo, Código de Defesa do Consumidor e o Código Civil)				
e) Reduzir a judicialização de demandas de clientes e/ou consumidores, por meio de ouvidorias capazes de atuar como segunda instância no atendimento a suas queixas				
f) Avaliar o desempenho dos canais de atendimento, denúncia, violação de privacidade de dados ou outros que evitem práticas abusivas na relação com clientes, inclusive relativas a ações de promoção, vendas e <i>marketing</i>				
g) Conscientizar e orientar seus consumidores finais com vistas ao uso sustentável de produtos e/ou serviços que oferece, a fim de melhor aproveitá-los em seu máximo benefício				

(D) **Documento oficial** da companhia e/ou evidências da existência e aplicação dos processos e procedimentos em questão, e do monitoramento sistemático de sua efetividade, se for o caso. Assinalar no documento os trechos relevantes para esta pergunta. Possíveis fontes de informações incluem os departamentos de *marketing*, vendas e jurídico. Para a coluna “não se aplica”, declaração assinada pelo DRI da companhia, contextualizando a não aplicabilidade.

## Relacionamento com clientes/consumidores

CSbecRCC-a. Indique as ações que a companhia utiliza no relacionamento e comunicação com seus clientes em relações comerciais B2B:

(P) A pergunta é voltada especificamente às práticas adotadas na relação comercial entre duas companhias, nas quais a empresa-cliente utilize o produto como parte de seu processo produtivo. Caso esse tipo de relacionamento represente menos de 10% do faturamento da respondente, deve-se assinalar a alternativa “não se aplica”. Para “a”, considerar como práticas abusivas as situações em que, valendo-se de maior poder de barganha ou situação favorável, o fornecedor de bens ou prestador de serviços impõe condições desfavoráveis ou demandas excessivas (como, por exemplo, imposição de cotas ou de contratos com cláusulas leoninas; alteração unilateral de preços, prazos ou especificações técnicas; e cobrança de ágio ou reciprocidades não acordadas, dentre outras). Para “b”, um exemplo comum de canais de atendimento alternativos ou pós-venda é a própria Ouvidoria.

(R) Assuntos semelhantes são tratados nas seguintes referências:

(GRI Standards) 2-29, 417-1

### Pergunta de escolha múltipla

- a) Adota medidas para evitar práticas abusivas na relação com clientes
- b) Disponibiliza aos clientes canais de atendimento alternativos ou pós-venda, em casos em que o canal principal de atendimento ao cliente não tenha sido capaz de resolver a demanda
- c) Promove iniciativas, influenciando a adoção de práticas de modo a contribuir com o [desenvolvimento sustentável](#)
- d) Fornece aos clientes informações claras, compreensíveis e acessíveis, relacionadas aos produtos e/ou serviços que oferece
- e) Articula com clientes em favor da [comunidade local](#), de modo a contribuir com o desenvolvimento territorial
- f) Pratica de maneira sistemática o diálogo e engajamento em busca de soluções que reduzam impactos socioambientais de produtos e serviços
- g) Nenhuma das anteriores
- h) Não se aplica

(D) Documentos oficiais da companhia ou registros de trabalho que evidenciem a existência das práticas assinaladas. Para a alternativa “h”, declaração assinada pelo DRI da companhia, contextualizando a não aplicabilidade.

CSbecRCC-b. Em seu serviço de atendimento a demandas de consumidores e/ou clientes, a companhia:

(P) A pergunta é voltada especificamente às práticas adotadas na relação comercial entre uma empresa e um consumidor final (pessoa física ou jurídica) na qual este utilize o produto para seu consumo próprio. Caso esse tipo de relacionamento represente menos de 10% do faturamento da respondente, deve-se assinalar a alternativa “não se aplica”. Responder considerando que esta pergunta se refere à manifestação concreta do uso dos sistemas de atendimento a demandas de clientes pela companhia, bem como da eficácia dos mesmos. Para “e”, considerar como canal secundário, por exemplo, o da Ouvidoria. Caso a companhia não tenha um sistema formalizado de atendimento a demandas de consumidores, assinalar “nenhuma das anteriores”.

(R) Assuntos semelhantes são tratados nas seguintes referências:

(GRI Standards) 2-29

(ISO 26000) Subseção 6.7.6

**Pergunta de escolha múltipla**

- a) Monitora sistematicamente o desempenho dos seus canais de atendimento, gerenciando os resultados, pelo menos, por assunto e problema
- b) Estabelece e monitora o cumprimento de prazos de resposta acordados com o cliente/consumidor
- c) Estimula e favorece o uso deste canal de acesso pelo público a que se destina
- d) Viabiliza o atendimento com flexibilidade e personalização, com poder de resolução compatível com as demandas dos usuários
- e) Disponibiliza um canal secundário para atendimento, em casos em que o canal principal de atendimento ao cliente/consumidor não tenha sido capaz de resolver a demanda
- f) Avalia sistematicamente a satisfação dos clientes com seus canais de atendimento e as informações disponibilizadas sobre produtos e/ou serviços que oferece
- g) Divulga regularmente indicadores objetivos sobre a resolução de demandas de clientes e consumidores
- h) Nenhuma das anteriores
- i) Não se aplica

(D) [Documento oficial](#) da companhia e/ou evidências da existência e aplicação do serviço em questão. Registros do sistema, declaração ou evidência equivalente, onde conste referência ao tema enfocado para cada alternativa assinalada. Para a alternativa “i”, declaração assinada pelo DRI da companhia, contextualizando a não aplicabilidade.

**CSbecRCC-c.** Indique o percentual de reclamações com relação ao total de atendimentos a consumidores e/ou clientes, por meio de canais dedicados ao contato com esse público, no **último ano**:

(P) Considerar como “atendimento” todos os contatos realizados por consumidores por meio de canais específicos para prestação de esclarecimentos e recebimento de sugestões, reclamações ou outras manifestações. Não devem ser consideradas manifestações diretamente vinculadas a vendas ou à prestação regular de serviços ou fornecimento de informações. Considerar como “reclamações” todas as manifestações de consumidores que reportam insatisfação com os produtos, serviços ou qualquer aspecto do atendimento devido pela companhia.

(R) Assuntos semelhantes são tratados nas seguintes referências:

(GRI Standards) 2-29

**Pergunta de escolha simples**

- a) Maior que 70%
- b) Maior que 50% e menor ou igual a 70%
- c) Maior que 10% e menor ou igual a 50%
- d) Menor ou igual a 10%
- e) Informação não disponível

(D) [Documento oficial](#) da companhia e/ou evidências da existência e aplicação do serviço em questão. Registros do sistema, declaração assinada ou outro [documento oficial](#) da companhia no qual conste o registro e controle das manifestações mencionadas. Incluir memória de cálculo.

CSbecRCC-d. Indique o percentual de reclamações, resolvidas no prazo máximo de cinco dias úteis, recebidas no **último ano**:

(P) Considerar como “reclamações” todas as manifestações de clientes/consumidores que reportam insatisfação com os produtos, serviços ou qualquer aspecto do atendimento devido pela companhia. Considerar como “resolvidas” apenas as reclamações em que a demanda do cliente/consumidor foi plenamente atendida, ou em que houve concordância expressa do mesmo com a solução e/ou explicação oferecida pela companhia.

(R) Assuntos semelhantes são tratados nas seguintes referências:

(GRI Standards) 2-29

**Pergunta de escolha simples**

- a) Menor ou igual a 20%
- b) Maior que 20% e menor ou igual a 40%
- c) Maior que 40% e menor ou igual a 60%
- d) Maior que 60% e menor ou igual a 80%
- e) Maior que 80%
- f) Informação não disponível

(D) **Documento oficial** da companhia, registros do sistema e/ou evidências da existência e aplicação do serviço em questão. Incluir memória de cálculo.

## Riscos para o consumidor ou para terceiros

CSbecRCT-a. Caso a participação de produtos ou serviços cujo **consumo ou utilização normal** pode ocasionar morte, dependência química ou psíquica, e/ou riscos ou danos à saúde e integridade física (tanto para o usuário/consumidor quanto para terceiros) seja superior a 10% do faturamento da companhia, qual o percentual de redução dessa participação no último exercício encerrado em relação ao exercício anterior?

(P) Mesmo quando usados conforme as orientações do fabricante, certos produtos acarretam danos à integridade física ou psicológica de seus usuários ou de terceiros próximos a eles. São exemplos deste tipo os produtos da indústria tabagista; bebidas alcoólicas; armas e munições (incluindo seus componentes, acessórios ou plataformas); e jogos de azar (que viciam o indivíduo, mas não necessariamente impactam a coletividade). Os exemplos acima visam orientar a resposta a essa pergunta, mas não são exaustivos.

Em função das demandas da sociedade, do quadro regulatório e das transformações no ambiente de negócios, o grau de dependência da companhia em relação a tais produtos pode ser entendido como indicativo de riscos à sua capacidade de geração de valor. Essa dependência pode ser avaliada proporcionalmente à representatividade desses produtos na receita da companhia. Considerar as informações do último exercício encerrado em relação ao exercício anterior.

(R) Assuntos semelhantes são tratados nas seguintes referências:

(GRI Standards) 2-6, 203-1, 416-1

(ISO 26000) Subseções 4.8, 6.3, 6.7

**Pergunta de escolha simples**

- a) Não houve redução
- b) Houve redução menor ou igual a 10%

- c) Houve redução maior que 10% e menor ou igual a 20%
- d) Houve redução maior que 20%
- e) Não se aplica, pois no último exercício encerrado o percentual de participação desses produtos no faturamento da companhia foi inferior a 10% ou não há produtos ou serviços com essas características

(D) Para a alternativa “não se aplica”, declaração do DRI da companhia, atestando o percentual correspondente à alternativa assinalada ou a inexistência desse tipo de produtos ou serviços, ou Demonstrações Financeiras, desde que apresentem a informação solicitada. Para as demais alternativas, documento público e oficial da companhia que demonstre, objetivamente, a redução nos volumes produzidos e/ou comercializados dos produtos em questão (por exemplo, informes para as autoridades fiscais ou para os sistemas de estatística setoriais e/ou governamentais, ou peças publicitárias que evidenciem a informação em questão).

#### **QUESTIONÁRIO ISE B3 – AGOSTO DE 2025**

### **DIMENSÃO: CAPITAL SOCIAL**

### **TEMA: PRIVACIDADE DO CLIENTE**

**Categoria:** Específico

**Setores:**

Bancos; Comércio e Distribuição de Medicamentos e Outros Produtos de Saúde; Comércio de Eletrodomésticos; Comércio de Produtos Diversos; Computadores e Equipamentos; Corretoras de Seguros; Corretoras de Seguros e Resseguros; Distribuição de Energia Elétrica; Incorporações Imobiliárias; Programas e Serviços de TI; Resseguradoras; Seguradoras; Serviços Financeiros Diversos; Serviços Médicos, Hospitalares, Análises e Diagnósticos; Telecomunicações.

#### **Texto de introdução**

A capacidade de uma companhia zelar pela proteção da privacidade de seus clientes e/ou consumidores, garantindo que sua privacidade não seja exposta ou que informações pessoais não sejam utilizadas de forma não autorizada, é um aspecto essencial para transmitir confiança a seus públicos de interesse. Suas práticas para garantia da confidencialidade e do uso adequado dos dados de que é depositária devem ser responsáveis e transparentes, e envolver todo o ciclo de vida dessas informações. Também se espera que estejam à disposição do cliente/consumidor instrumentos que permitam reclamações ou mesmo a revogação de seu consentimento de uso de suas informações pessoais.

Apesar de também relevantes para a privacidade do cliente/consumidor, medidas de prevenção a eventuais vazamentos e uso indevido de dados não estão incluídas neste questionário, pois são tratadas no tema “Segurança de dados”.

A Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD) é a principal referência no Brasil para a gestão adequada de dados pessoais e garantia de privacidade. Porém, os rápidos avanços tecnológicos podem gerar situações dúbias ou não previstas em lei em relação a esse tema. Dessa forma, é fundamental que as empresas definam princípios gerais e procedimentos capazes de se antecipar as essas mudanças e possam garantir que a forma como gerenciam os dados que possuem esteja orientada por valores éticos, independentemente da legislação em vigor.

## Uso de dados dos clientes/consumidores

CSpcUDC-a. A companhia dispõe de política ou norma para o uso e proteção de dados pessoais atualizada, aprovada pela [Alta Direção](#) e amplamente comunicada a todos os funcionários e demais [partes interessadas](#)?

(P) O objetivo desta pergunta é garantir o compromisso da companhia com o disposto nas leis e regulamentações que regem a proteção de dados, requisitos contratuais e demais instrumentos normativos internos, a fim de preservar a privacidade do cliente e/ou consumidor, funcionários e demais titulares de dados. Deve-se considerar que o desenvolvimento da tecnologia da informação e o aumento no volume de transações concentradas nas grandes companhias criam uma elevada assimetria no poder entre estas e os vários públicos com que se relacionam (clientes/consumidores, fornecedores, público interno, concorrentes etc.); que o uso das informações em poder de uma companhia não pode ser realizado a fim de se obter vantagem não consentida no relacionamento com seus públicos; e que a legislação usual é geralmente pouco eficaz no controle de abusos, requerendo-se por isso a autorregulação das companhias e setores.

Ao responder essa pergunta, incluir entre as [partes interessadas](#) os trabalhadores terceirizados ou prestadores de serviço com acesso a dados pessoais em posse da companhia. Considerar ainda a responsabilidade da companhia enquanto depositária das informações que coletou – e, portanto, responsável por seu uso e guarda. Leva-se em consideração o Código de Defesa do Consumidor, o Marco Civil da Internet (MCI), o Código Civil e a Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD, lei 13.708/2018). Esta última estabelece, além do consentimento do titular dos dados, outras hipóteses legais que permitem o tratamento de dados pessoais ou de dados pessoais sensíveis em seus artigos 7º e 11, bem como prevê regras para o tratamento de dados pessoais.

**Esta pergunta trata de um requisito mínimo: a alternativa “f”, se assinalada, impede a inclusão da empresa na carteira do ISE B3.**

(R) Assuntos semelhantes são tratados nas seguintes referências:

(GRI Standards) 2-23

(Formulário de Referência) Item 5.1

ISO/IEC 27701 - Gestão da Privacidade da Informação

### Pergunta de escolha múltipla

- a) Sim, incluindo orientações para as áreas responsáveis pela atividade comercial (como *marketing* e vendas)
- b) Sim, incluindo orientações para as áreas responsáveis pela coleta, guarda e análise de dados (como tecnologia da informação e sistemas)

- c) Sim, incluindo orientações para parceiros comerciais, fornecedores e prestadores de serviço sobre o tema e o limite de acesso aos dados
- d) Sim, identificando os responsáveis pela implementação e cumprimento dessa política
- e) Sim, estabelecendo as sanções para os responsáveis em caso de falhas na aplicação dessa política
- f) Não

(D) Documento aprovado pela [Alta Administração](#) da companhia, amplamente divulgado às áreas pertinentes, explicitando a política ou norma de utilização e proteção dos dados sobre clientes/consumidores, funcionários e outros públicos, obtidos no curso de suas atividades normais. O item “5.1” do Formulário de Referência pode ser considerado desde que apresente a política, suas orientações, responsabilidades e sanções indicadas nas alternativas.

CSpcUDC-b. Dentre os procedimentos da companhia para garantir a privacidade e uso adequado e consentido das informações coletadas de acordo com as regras de tratamento de dados pessoais de clientes/consumidores em atividades usuais ou em esforços comerciais, incluem-se:

(P) O fato de a companhia estar sujeita a um regime legal não a exime de responder aos quesitos conforme as práticas que efetivamente adote. A pergunta busca obter uma avaliação do sucesso dos sistemas e procedimentos para proteção da privacidade do cliente. Para a alternativa “a”, em relação ao fluxo que deverá constar no inventário, a companhia deve incluir informações sobre como os dados são coletados, armazenados, processados, compartilhados, retidos e eliminados; quais as suas finalidades, bases legais, categoria de titulares; e forma de uso de dados sensíveis. Para a alternativa “e”, o termo “canal de privacidade” se refere a um meio de contato e informação dedicado a questões tratadas pela Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD), em que clientes/consumidores possam exercer seus direitos como titulares de dados, solicitar informações e esclarecer dúvidas relacionadas às práticas de privacidade e proteção de dados pessoais.

(R) Assuntos semelhantes são tratados nas seguintes referências:

(GRI Standards) 418-1

**Pergunta de escolha múltipla**

- a) Preparo de inventário completo e atualizado de dados pessoais, contendo os agentes de tratamento de dados envolvidos e a descrição do fluxo dos dados tratados
- b) Verificação (interna ou externa) com a finalidade de evitar acesso ou uso indevido das informações por membros da própria companhia, limitando, por exemplo, o acesso somente aos profissionais que precisam fazer uso dessas informações
- c) Solicitação prévia aos clientes/consumidores de forma simples e explícita quanto ao uso de seus dados para qualquer uso que não aqueles essenciais à relação comercial existente
- d) Disponibilização de meios simples e eficazes para que o consumidor faça requisições relativas a seus direitos, incluindo a interrupção no uso de seus dados para fins comerciais, a qualquer tempo, mesmo que os tenha autorizado anteriormente
- e) Disponibilização de canal de privacidade para atendimento sobre os direitos dos titulares dos dados pessoais
- f) Nenhuma das anteriores

(D) Para a alternativa “a”, documento que apresente o inventário, incluindo todos os itens indicados no protocolo em relação a essa alternativa. Para a alternativa “b”, relatório do serviço de verificação. Nos demais, evidências da

existência e funcionamento dos processos adotados pela companhia para evitar o uso abusivo ou não consentido das informações individuais de terceiros, adquiridas no curso de suas atividades normais. Os documentos devem apresentar explicitamente os processos referentes às alternativas assinaladas. As informações podem ser obtidas junto aos departamentos responsáveis por atendimento ao consumidor, relações públicas e jurídico.

CSpcUDC-c. A companhia garante a seus clientes mecanismos de queixas e reclamações relativas a uso indevido, violação de privacidade, sigilo e perda de dados?

(P) A pergunta busca identificar se a companhia tem gestão estruturada para lidar com situações de violação de privacidade, sigilo e perda de dados dos clientes – tanto para eventualmente receber as queixas e reclamações de tais situações como para atuar em sua resolução.

(R) Assuntos semelhantes são tratados nas seguintes referências:

(GRI Standards) 2-26, 418-1

**Pergunta de escolha múltipla**

- a) Sim, e a companhia possui plano de resposta formalizado, atualizado, aprovado pela **alta administração** e comunicado periodicamente às áreas envolvidas
- b) Sim, e a companhia possui uma equipe dedicada para detecção, resposta e recuperação de dados relacionados a incidentes de segurança da informação, incluindo incidentes com dados pessoais
- c) Sim, e existem canais de atendimento para registro de manifestações e denúncias
- d) Sim, e cada caso é tratado de forma isolada e pontual
- e) Não

(D) Documentos oficiais da companhia que evidenciem os mecanismos de queixas e reclamações acerca desse tema e a existência de procedimentos de tratamento e encaminhamento.

## Conformidade legal

CSpcCFL-b. Nos **últimos três anos**, a companhia foi alvo de processo(s) administrativo(s) ou judicial(ais) relativo(s) à violação da privacidade de clientes/consumidores?

(P) Um fator que indica como a gestão da empresa sobre um determinado assunto é realizada, de forma concreta, é a ocorrência (ou não) de sanções judiciais ou administrativas – assim como a forma como a empresa respondeu e se adaptou a tais penalidades. A pergunta busca identificar se nos **últimos três anos** a companhia registrou alguma ocorrência dessa natureza, e como atuou com relação a isso. O prazo de três anos se refere à data em que a companhia foi penalizada e não a data em que ocorreu a infração ou de quando ocorreu o pagamento de eventual multa ou outra forma de cumprimento da penalidade.

(R) Assuntos semelhantes são tratados nas seguintes referências:

(GRI Standards) 2-27, 418-1

(Formulário de Referência) Item 4.4

**Pergunta de escolha simples**

- a) Sim, e foi estabelecida responsabilidade da companhia pela violação em pelo menos um caso
- b) Sim, e em nenhum caso houve estabelecimento de responsabilidade da companhia pela violação, porém em pelo menos um caso a solução se deu por composição amigável

- c) Sim, e em nenhum caso houve estabelecimento de responsabilidade da companhia pela violação
- d) Não

(D) Declaração da companhia assinada pelo DRI atestando a situação, contemplando o contexto e resultados.

## **QUESTIONÁRIO ISE B3 – AGOSTO DE 2025**

### **DIMENSÃO: CAPITAL SOCIAL**

### **TEMA: SEGURANÇA DE DADOS**

**Categoria:** Geral

#### **Texto de introdução**

A proliferação de informações diversas em serviços digitais tem levado a um aumento nas vulnerabilidades relacionadas à segurança de dados. Levando-se em conta sua importância estratégica, uma gestão adequada das informações próprias e de terceiros, coletadas e armazenadas pelas empresas, torna-se cada vez mais essencial.

Os ataques cibernéticos são riscos estratégicos para as empresas, expondo dados críticos dos seus negócios e dos seus clientes e usuários, podendo ainda colocar em risco as suas operações e a infraestrutura sob sua gestão. Ataques cibernéticos podem colocar em risco a segurança, a saúde e a vida das pessoas envolvidas nas operações da empresa.

No Brasil, a Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD, lei 13.709/2018), estabelece regras e cria instrumentos para gestão e responsabilização das empresas em relação à forma como lidam com essas informações. O tema também enfoca boas práticas estabelecidas internacionalmente por iniciativas voluntárias e recomendações técnicas.

Perguntas relativas ao uso de dados de clientes pela empresa não são incluídas neste questionário, pois são tratadas no tema “Privacidade do cliente”.

#### **Gestão da segurança de dados**

CSsdGSD-a. Indique quais as práticas da companhia em relação ao diagnóstico técnico sobre riscos e vulnerabilidades relacionados à segurança dos dados que coleta e armazena:

(P) Diagnosticar os riscos e vulnerabilidades relacionados à segurança de dados é uma das práticas imprescindíveis de prevenção e resposta a ataques cibernéticos. Ao realizá-la, a companhia está ciente dos riscos a que está exposta e preparada para tomar medidas de proteção necessárias. Por isso, tal prática é importante para a coleta e armazenamento de dados dos clientes e/ou consumidores, fornecedores e outros parceiros em geral.

Para a alternativa “e”, sistemas internos são aqueles que operam totalmente dentro de ambientes da própria companhia. Sistemas externos são aqueles que envolvem ambientes não controlados integralmente pela companhia.

(R) Assuntos semelhantes são tratados nas seguintes referências:

(GRI Standards) 418-1

ISO/IEC 27001 - Gestão da Privacidade da Informação

Standard of Good Practice for Information Security (SOGP)

**Pergunta de escolha múltipla**

- a) É realizado por equipe especializada, da própria companhia ou externa
- b) É assegurado por auditoria externa independente
- c) É realizado ou atualizado regularmente, em periodicidade compatível com a evolução da tecnologia e das operações da companhia
- d) Analisa de forma integrada riscos de segurança de dados com outros riscos da companhia
- e) Analisa de forma integrada sistemas internos e externos à companhia
- f) Avalia as consequências potenciais, caso os riscos sejam materializados
- g) Nenhuma das anteriores

(D) Documentos que comprovem a existência de tal diagnóstico e as respectivas características assinaladas acima.

CSsdGSD-b. A companhia possui um programa de treinamento sobre segurança de dados?

(P) Grande parte da vulnerabilidade das empresas a ataques cibernéticos está relacionada ao comportamento das pessoas. Por isso, é importante que todos os funcionários façam treinamentos sobre riscos e comportamentos preventivos relacionados a esse tema.

(R) Assuntos semelhantes são tratados nas seguintes referências:

(GRI Standards) 418-1

**Pergunta de escolha simples**

- a) Sim
- b) Sim, de maneira obrigatória e periódica apenas para funcionários que possuem contato direto com os dados coletados e armazenados pela companhia
- c) Sim, de maneira obrigatória e periódica para todos os funcionários
- d) Não

(D) Documento que comprove a existência de programas de treinamento sobre o tema.

CSsdGSD-c. Indique as ações da companhia para garantir a máxima **segurança cibernética**:

(P) Com o aumento da conectividade e digitalização, e com a sofisticação crescente dos ataques, a segurança cibernética é uma condição estratégica para as empresas. Ataques podem causar perdas de dados da empresa, dos clientes, fornecedores e parceiros, perdas financeiras, perdas de ativos e até mesmo riscos à vida. Assim, o uso de equipamentos adequados, de *softwares* e procedimentos de segurança cibernética é fundamental.

(R) Assuntos semelhantes são tratados nas seguintes referências:

(GRI Standards) 418-1

**Pergunta de escolha múltipla**

- a) Dispõe de uma política de segurança de dados aprovada pela **Alta Administração**
- b) Mantém os seus equipamentos de tecnologia de informação e suas tecnologias de operação atualizados para a redução de riscos de ataque cibernético
- c) Atualiza periodicamente seus protocolos de segurança, controles de acesso e regras de uso de equipamentos
- d) Monitora os riscos e eventos de ataque cibernético
- e) Realiza periodicamente testes de vulnerabilidade e verificação das condições de **segurança cibernética**
- f) Nenhuma das anteriores

(D) Para a alternativa “a”, política devidamente aprovada pela **Alta Direção** da companhia. Para as demais alternativas, documentos que comprovem a existência das práticas de segurança cibernética assinaladas.

CSsdGSD-d. Indique as medidas tomadas pela companhia para garantia de segurança de dados nos produtos e/ou serviços que oferece:

(P) Equipamentos conectáveis, serviços digitais, uso de plataformas digitais ou de comércio eletrônico podem oferecer riscos aos dados dos clientes e consumidores, fornecedores e outros parceiros em geral, que estejam envolvidos na **cadeia de valor**, e com relação aos quais a companhia pode eventualmente armazenar dados. A companhia deve buscar todos os meios tecnológicos e procedimentos para garantir que seus canais de atendimento e os produtos e/ou serviços que oferece estejam de acordo com os padrões e regulamentação de segurança de dados.

Para a alternativa “a”, por se tratar de produto ou serviço oferecido pela companhia, a certificação deve ser específica para o que ela oferece. No caso da alternativa “b”, por se tratar de um canal de atendimento utilizado pela companhia, a certificação deve se referir a esse canal, seja ele desenvolvido pela própria companhia, ou fornecido por terceiros. Em todos os casos, a entidade certificadora deve ser uma terceira parte qualificada para isso.

(R) Assuntos semelhantes são tratados nas seguintes referências:

(GRI Standards) 418-1

**Pergunta de escolha múltipla**

- a) Possui certificação de segurança de dados para os produtos e/ou serviços que oferece
- b) Utiliza canais de atendimento que possuem certificações de segurança de dados
- c) Realiza periodicamente auditorias para verificação das condições de segurança de dados nos seus canais de atendimento e nos produtos e/ou serviços que oferece
- d) Comunica seus clientes, fornecedores e parceiros sobre casos de ataques cibernético
- e) Nenhuma das anteriores

(D) Documentos que comprovem as medidas tomadas pela companhia de acordo com as alternativas assinaladas.

CSsdGSD-e. A companhia dispõe de seguro que contemple a cobertura de perda, vazamento e/ou fraudes envolvendo os dados que coleta e armazena?

(P) A alternativa “sim” deve ser assinalada somente se a companhia possuir um seguro de suas operações que inclua a cobertura de possíveis impactos ligados à privacidade e segurança de dados dos clientes e/ou consumidores, fornecedores e outros parceiros em geral, que estejam envolvidos na cadeia de valor, e com relação aos quais a companhia pode eventualmente armazenar dados.

(R) Assuntos semelhantes são tratados nas seguintes referências:

(GRI Standards) 418-1

**Pergunta de escolha simples**

- a) Sim
- b) Não

(D) Documentos que comprovem a cobertura do seguro de suas operações, ressaltando os trechos referentes a fraudes e dados.

CSsdGSD-f. A companhia possui um [plano de contingência](#) relacionado à segurança de dados testado periodicamente?

(P) A alternativa “sim” deve ser assinalada somente se a companhia testar periodicamente um plano de contingência como reação a possíveis impactos ligados à privacidade e segurança de dados dos clientes e/ou consumidores, fornecedores e outros parceiros em geral, que estejam envolvidos na [cadeia de valor](#), e com relação aos quais a companhia pode eventualmente armazenar dados. Considerar a definição de [plano de contingência](#) indicada no Glossário, em que seriam consideradas as ações tomadas pela companhia na ocasião de algum incidente ocorrido com os dados que tem em posse. Como exemplo de incidente, pode-se considerar o acesso não autorizado, acidental ou ilícito, que resulte na destruição, perda, alteração ou vazamento dos dados. O [plano de contingência](#) deverá prever quais as ações da companhia para resposta e reparação desse tipo de incidente.

(R) Assuntos semelhantes são tratados nas seguintes referências:

(GRI Standards) 418-1

**Pergunta de escolha simples**

- a) Sim
- b) Não

(D) Documentos que comprovem a existência do plano de contingência e seus respectivos testes periódicos, ressaltando os trechos referentes a esse tipo de impactos operacionais.

## Conformidade legal

CSsdCFL-a. A companhia atua de acordo com a Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD), dispondo de procedimentos adequados à proteção e uso adequado dos dados que coleta e armazena?

(P) A pergunta leva em consideração a gestão da empresa com relação aos dados de seus clientes e, portanto, a adaptação de seus [processos e procedimentos](#) para seguir a Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD). Com relação aos procedimentos indicados na alternativa “c”, considerar protocolos para os casos de eventuais vazamentos de dados.

(R) Assuntos semelhantes são tratados nas seguintes referências:

(GRI Standards) 418-1

**Pergunta de escolha simples**

- a) Sim
- b) Sim, com política específica para o tema
- c) Sim, com política específica para o tema e procedimentos monitorados e/ou auditados
- d) Nenhuma das anteriores

(D) Documentos que comprovem especificamente a alternativa assinalada. Para a alternativa “c”, apresentação de relatório ou outro documento que comprove a realização de monitoramento ou auditoria dos procedimentos.

CSsdCFL-b. Nos **últimos três anos**, a companhia foi alvo de processo(s) administrativo(s) ou judicial(ais) relativos à proteção e uso adequado dos dados que coleta e armazena?

(P) A Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD) regula as atividades de tratamento de dados pessoais e altera os artigos 7º e 16º do Marco Civil da Internet. Estabelece (i) as condições nas quais os dados pessoais podem ser tratados, (ii) define um conjunto de direitos para os titulares dos dados, (iii) gera obrigações específicas para os controladores dos dados, (iv) cria uma série de procedimentos e normas para que haja maior cuidado com o tratamento de dados pessoais e compartilhamento com terceiros, e (v) direciona as consequências de possíveis violações a suas diretrizes. O prazo de três anos se refere à data em que a companhia foi penalizada e não a data em que ocorreu a infração ou de quando ocorreu o pagamento de eventual multa ou outra forma de cumprimento da penalidade.

(R) Assuntos semelhantes são tratados nas seguintes referências:

(GRI Standards) 2-27, 418-1

**Pergunta de escolha simples**

- a) Sim, e foi estabelecida responsabilidade da companhia pela violação em pelo menos um caso
- b) Sim, e em nenhum caso houve estabelecimento de responsabilidade da companhia pela violação, porém em pelo menos um caso a solução se deu por composição amigável
- c) Sim, e em nenhum caso houve estabelecimento de responsabilidade da companhia pela violação
- d) Não, a companhia não foi alvo de sanções dessa natureza

(D) Declaração da companhia assinada pelo DRI atestando a situação, contemplando o contexto e resultados.

**QUESTIONÁRIO ISE B3 – AGOSTO DE 2025**

**DIMENSÃO: GOVERNANÇA CORPORATIVA E ALTA GESTÃO**  
**TEMA: FUNDAMENTOS DE GESTÃO DA SUSTENTABILIDADE EMPRESARIAL**

**Aplicabilidade:** Geral

Texto de introdução

No contexto do ISE B3, a gestão da sustentabilidade na estratégia de negócios é entendida como a aplicação de um conjunto de políticas, processos e práticas, por meio das quais uma empresa busca garantir que seu negócio esteja adequadamente posicionado, a fim de manter-se rentável e competitivo frente à evolução nas expectativas de seus stakeholders e às transformações do ambiente de negócios, considerando não só os usuais aspectos mercadológicos e econômicos, mas, também fatores sociais, ambientais, éticos e institucionais cuja dinâmica possa impactá-la, inclusive a médio e longo prazo. Entende-se que este posicionamento da empresa deve contribuir para o desenvolvimento sustentável e se pautar pela visão de sustentabilidade da sociedade e do meio ambiente que ela está inserida.

Nesse sentido, este tema busca determinar os fundamentos nos quais a empresa apoia a gestão de sua sustentabilidade, incluindo aspectos como a identificação dos temas mais relevantes e de maior impacto para a empresa, e da empresa externamente (análise de materialidade); o compromisso com práticas de gestão da sustentabilidade; e o relacionamento com os diversos públicos de interesse, tanto em termos de transparência quanto de engajamento. Também procura determinar de que forma os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da ONU são utilizados como referência pela empresa; e se suas políticas de remuneração e incentivo, assim como suas práticas contábeis e financeiras, incorporam aspectos de sustentabilidade.

Este tema incorpora referências às mais recentes e amplamente aceitas normas para gestão e relato de sustentabilidade, especialmente as publicadas pela Global Reporting Initiative (GRI), pela European Sustainability Reporting Standards (ESRS) e pela IFRS Foundation (Normas S1 e S2), sendo que essa última incorporou os padrões de relato do SASB, do Relato Integrado e do Climate Disclosure Standards Board (CDSB), entre outros.

## Compromissos e práticas de gestão

GCfgsCPG-a. Qual é a instância mais alta à qual se reporta diretamente a estrutura formal de sustentabilidade da companhia?

(P) Esta pergunta refere-se à existência e efetividade de instâncias, formalmente estabelecidas, de alto nível hierárquico e com autoridade sobre as várias áreas da companhia, voltadas à concretização do seu compromisso com o desenvolvimento sustentável. Uma estrutura formal pode ser, por exemplo, um Comitê Estatutário de Assessoramento do Conselho, uma Vice-Presidência, uma [diretoria](#) ou uma [gerência](#). Conforme a cultura da companhia, a estrutura, ou o cargo, poderá ter outra denominação. A existência de estrutura ou cargo equivalente, mas em fundação ou instituto ligado à companhia, não supre o requerido por esta pergunta. A opção “nenhuma das anteriores” deve ser escolhida tanto por empresas que não tenham essa estrutura quanto por aquelas que as tenham, mas que não se enquadrem em nenhuma das demais alternativas. Sobre a nomenclatura de cargos, verificar atentamente as definições de glossário.

(R) Assuntos semelhantes são tratados nas seguintes referências:

(GRI Standards) 2-13

(IFRS – S1) 27a e 27a (i)

**Pergunta de escolha simples**

- a) [Gerência](#) ou outros níveis hierárquicos equivalentes ou inferiores
- b) [Diretoria](#) (segundo nível)
- c) [Alta administração](#) ou [primeiro nível \(C-level\)](#)
- d) [Conselho de Administração](#) ou algum comitê ou subgrupo de integrantes do Conselho
- e) Nenhuma das anteriores

(D) Documentos que apresentem informações sobre a decisão de criação da estrutura de governança específica e/ou atribuição das funções mencionadas a uma estrutura formal existente. Destacar os trechos que mencionem o conjunto de atributos que evidenciem seu papel na gestão corporativa das questões relativas à sustentabilidade, ao desenvolvimento sustentável e/ou à responsabilidade empresarial. Importante destacar nos documentos os trechos que mencionem o reporte.

GCfgsCPG-c. Indique os temas que estão expressamente incluídos no compromisso da empresa com o [desenvolvimento sustentável](#):

(P) Espera-se que o compromisso da empresa com o desenvolvimento sustentável encontre-se expresso em documentos estratégicos. Exemplos de documentos seriam o [Estatuto](#) ou Contrato Social, Missão, Visão, [Código de Conduta](#), planejamento estratégico e outras [políticas corporativas](#).

No contexto desta pergunta, as alternativas de “a” a “g” representam os sete temas centrais da Norma ISO 26000, e as alternativas “h” e “i” temas especialmente destacados por sua relevância na agenda global. Na alternativa “a”, o termo “promoção” se refere a políticas afirmativas de [Direitos Humanos](#), indo além da não violação.

(R) Assuntos semelhantes são tratados nas seguintes referências:

(GRI Standards) 2-12, 2-13, 2-22, 2-23

(ISO 26000) Tabela 2

**Pergunta de escolha múltipla**

- a) Respeito e promoção dos [Direitos Humanos](#)
- b) Melhoria das condições de trabalho, emprego e renda
- c) Respeito ao meio ambiente
- d) Respeito às práticas concorrenciais
- e) Relações responsáveis com clientes e consumidores
- f) Inclusão socioeconômica e redução das desigualdades sociais
- g) Boas práticas de governança corporativa

- h) Combate à mudança do clima e seus impactos
- i) Combate a todas as formas de corrupção
- j) Nenhuma das anteriores
- k) A companhia não possui o compromisso

(D) [Documento oficial](#) da companhia que corresponde à alternativa assinalada e que mencione explicitamente o compromisso assumido e sua operacionalização.

GCfgsCPG-d. Assinale os itens que estão formalmente considerados no processo de planejamento estratégico da companhia:

(P) Refere-se a um processo de planejamento ativo, em uso, que permeie toda a organização e norteie as principais decisões da companhia. Um planejamento estratégico que considere as alternativas abaixo demonstra que a estratégia da empresa, de [médio e longo prazo](#), busca reduzir impactos materiais negativos e aumentar impactos materiais positivos, de natureza ambiental e social, estabelecendo, por exemplo, indicadores sociais (como pobreza e desigualdade) com o aperfeiçoamento pela inovação e reposicionamento de seus produtos/serviços. Dessa forma, é possível criar valor para a sociedade e, simultaneamente, incrementar a reputação da empresa e a lealdade dos consumidores à marca, possibilitando mais geração de valor aos seus acionistas. Esta pergunta é baseada no modelo de valor sustentável de Stuart Hart e Mark Milstein e no conceito de geração de valor compartilhado de Michael Porter e Mark Kramer. Considerar estritamente as definições do glossário, e ter em mente que o simples cumprimento de exigências legais ou contratuais (como, por exemplo, prática de tarifas mínimas ou sociais, de preços subsidiados ou administrados e respeito a cotas e regimes de contratação) não autoriza a companhia a marcar as alternativas abaixo. Indicadores: referem-se a qualquer tipo de indicador de diagnóstico e monitoramento (qualitativo ou quantitativo), inclusive financeiro, desde que relacionado ao objetivo estratégico. Metas: referem-se a qualquer tipo de meta, inclusive financeira, desde que relacionada aos indicadores e objetivos estratégicos. A definição de [médio e longo prazo](#) varia conforme a cultura e o tipo de atividade da empresa. De modo geral, para fins desta pergunta, pode ser entendido como de médio prazo o planejamento que considera horizontes de, pelo menos, três a cinco anos. Acima desse horizonte, pode ser considerado longo prazo.

(R) Assuntos semelhantes são tratados nas seguintes referências:

(GRI Standards) 2-22

(IFRS – S1) 27a (iv), 29a, 29b, 29c, 29d, 29e, 33a, 33b, 33c

(Formulário de Referência) Item 2.10.d

**Pergunta de escolha múltipla**

- a) Impactos socioambientais materiais positivos e negativos dos negócios da companhia, inclusive no médio e longo prazo
- b) Impactos socioambientais materiais, positivos e negativos de toda sua [cadeia de valor](#), inclusive no [médio e longo prazo](#)
- c) Posicionamento da companhia frente aos impactos referidos na alternativa “a”
- d) Posicionamento da companhia frente aos impactos referidos na alternativa “b”
- e) Interesses de outros públicos além dos seus acionistas, dirigentes e clientes
- f) Questões relacionadas à [Agenda 2030 e Objetivos do Desenvolvimento Sustentável \(ODS\)](#) e/ou de outros compromissos voluntários formalmente assumidos pela companhia
- g) Desdobramento do planejamento em indicadores e metas relacionados a sustentabilidade
- h) Nenhuma das anteriores

(D) Documento aprovado no [Conselho de Administração](#) (ou, caso este inexistir, na instância mais elevada de gestão da companhia), referendando o processo institucionalizado de planejamento estratégico; e documento que demonstre

os objetivos, indicadores e metas assumidos. Poderão ser ocultadas informações confidenciais, porém a estrutura de objetivos, indicadores e metas deverá estar visível. O item “2.10.d” do Formulário de Referência também pode ser considerado desde que descreva os itens indicados nas alternativas.

GCfgsCPG-e. A companhia realiza o acompanhamento de seus indicadores de [sustentabilidade](#):

(P) Considerar a existência de processos regulares e formalmente estabelecidos pela companhia objetivando identificar, mensurar, acompanhar e apresentar os indicadores de sustentabilidade de forma adequada à sua utilização no planejamento e controle de suas operações. Na alternativa “a”, a expressão “demandas específicas” refere-se a situações nas quais a companhia acompanha seus indicadores de sustentabilidade para atender demandas diretas de *stakeholders*, como reguladores, clientes, investidores ou financiadores, por exemplo. Os indicadores-chave de sustentabilidade (KPIs) ou estratégicos para a companhia são aqueles que retratam o desempenho da empresa nos temas de [sustentabilidade](#) materiais para o negócio. Assim como para os indicadores financeiros, não se espera da companhia a gestão de todos os indicadores de sustentabilidade utilizados no dia a dia, mas sim um conjunto consolidado de informações relevantes para a sustentabilidade integrada na estratégia do negócio e para a prestação de contas para as [partes interessadas](#).

(R) Assuntos semelhantes são tratados nas seguintes referências:

(Formulário de Referência) Item 1.9.e

**Pergunta de escolha múltipla**

- a) Sistemáticamente e independentemente de demandas específicas
- b) Com a mesma frequência das informações financeiras
- c) Identificando e priorizando a gestão de um conjunto de indicadores-chave
- d) Nenhuma das anteriores
- e) A companhia não utiliza indicadores de sustentabilidade

(D) Documentos oficiais da companhia ou registros de trabalho que evidenciem a existência do sistema em questão. Pode ser um relatório emitido pelo sistema validado e assinado pelo DRI. Para as alternativas “a” e “c” pode ser apresentado o item “1.9.e” do Formulário de Referência.

GCfgsCPG-f. Com relação aos indicadores de [sustentabilidade](#), a companhia:

(P) Considerar a existência de processos regulares e formalmente estabelecidos pela companhia visando identificar, mensurar, acompanhar e apresentar os indicadores de sustentabilidade de forma adequada ao uso no planejamento e controle de suas operações. Esses indicadores são aqueles que retratam o desempenho da empresa nos temas de sustentabilidade materiais para o negócio. Assim como para os indicadores financeiros, não se espera da companhia a gestão de todos os indicadores de sustentabilidade utilizados no dia a dia, mas sim um conjunto consolidado de informações relevantes para a sustentabilidade integrada na estratégia do negócio e para a prestação de contas para as partes interessadas. Assinale todas as alternativas que se relacionarem às práticas existentes na companhia.

(R) Assuntos semelhantes são tratados nas seguintes referências:

(Formulário de Referência) Item 1.9.e

**Pergunta de escolha múltipla**

- a) Utiliza os resultados para apoiar a tomada de decisão no processo de planejamento estratégico
- b) Acompanha o histórico e a evolução de resultados por meio de sistema de gestão único que integra os indicadores de sustentabilidade aos sistemas de gestão de suas operações
- c) Utiliza os resultados para prestar contas de seu desempenho em temas relevantes a [partes interessadas](#)
- d) Nenhuma das anteriores

e) A companhia não utiliza indicadores de sustentabilidade

(D) Documentos oficiais da companhia ou registros de trabalho que evidenciem a existência das práticas em questão.

## Alinhamento com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS)

GCfgsODS-a. Os **Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS)** da ONU são utilizados pela companhia como referência na identificação e na integração de aspectos relevantes de **sustentabilidade** em suas estratégias de negócios?

(P) A pergunta busca identificar se a empresa adota como referência para seu planejamento e controle os **ODS**, que formam a **Agenda 2030** e foram aprovados pela Organização das Nações Unidas (ONU) em setembro de 2015, com o propósito de orientar e acelerar o avanço de governos, empresas e da sociedade em geral rumo ao desenvolvimento sustentável, em nível planetário. A adesão a compromissos voluntários que sejam explicitamente orientados (ou voltados) para os ODS permite uma resposta positiva a esta pergunta. O termo “atividades” inclui todos os processos produtivos, comerciais e administrativos da companhia, inclusive seu portfólio de produtos e investimentos. A identificação da existência (ou não) de uma relação direta relevante deve ser baseada em uma análise de **materialidade** realizada sobre o conjunto de atividades da companhia. Importante notar que uma mesma atividade ou prática pode ter relação positiva com um ou mais ODS (contribuir para o objetivo) e, simultaneamente, relação negativa com outro(s) ODS (dificultar o atingimento do objetivo). Por exemplo, há práticas que podem trazer ganhos em termos de custo e produtividade, mas, ao mesmo tempo, têm implicações negativas para o meio ambiente ou a saúde e segurança de trabalhadores.

(“Transformando Nosso Mundo: A Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável” - Organização das Nações Unidas A/RES/70/1.)

(R) Assuntos semelhantes são tratados nas seguintes referências:

(Formulário de Referência) Item 1.9.f

### **Pergunta de escolha múltipla**

- a) Sim, analisando as implicações e impactos de suas atividades e práticas empresariais em relação ao conjunto dos **ODS**
- b) Sim, priorizando os **ODS** mais relevantes para os negócios em função de uma análise de **materialidade**, capturando onde estão os impactos positivos e negativos (**externalidades**) mais relevantes de seus negócios
- c) Nenhuma das anteriores

(D) Documentos oficiais da companhia ou registros de trabalho que evidenciem a existência do sistema em questão. Pode ser um relatório emitido pelo sistema validado e assinado pelo DRI. O item “1.9.f” do Formulário de Referência também pode ser considerado desde que descreva as ações indicadas nas alternativas.

GCfgsODS-b. Indique o resultado do exercício de priorização dos **ODS** realizado pela companhia, levando em conta uma análise de **materialidade** que inclua os impactos positivos e negativos (**externalidades**) mais relevantes de seus negócios:

(P) Companhias que não realizaram análise de **materialidade** de suas atividades incluindo os **ODS** como referência devem marcar a alternativa “Não incluído nas análises” em todas as linhas da tabela. Responder considerando atentamente as definições do glossário para **ODS**. (“Transformando Nosso Mundo: A Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável” - Organização das Nações Unidas A/RES/70/1 e “Report of the Inter-Agency and Expert Group on Sustainable Development Goal Indicators”, March/2016, UN/Statistical Commission E/CN.3/2016/2). Para o

ODS 13, considerar que a Convenção Quadro das Nações Unidas sobre Mudança do Clima (UNFCCC) é o fórum internacional e intergovernamental primário para negociar a resposta global à mudança do clima.

(R) Assuntos semelhantes são tratados nas seguintes referências:

(Formulário de Referência) Itens '1.9.e' e '1.9.f'

**Pergunta de escolha simples – única por linha da tabela**

<b>ODS</b>	<b>Não incluído nas análises</b>	<b>Ainda em análise</b>	<b>Analisado e não prioritário</b>	<b>Analisado e prioritário</b>
a) 1: Acabar com a pobreza em todas as suas formas e em todos os lugares				
b) 2: Acabar com a fome, alcançar a segurança alimentar e melhoria da nutrição e agricultura sustentável				
c) 3: Assegurar uma vida saudável e promover o bem-estar para todos, em todas as idades				
d) 4: Assegurar a educação inclusiva e equitativa e de qualidade, e promover oportunidades de aprendizagem ao longo da vida para todos				
e) 5: Alcançar a igualdade de <b>gênero</b> e empoderar todas as mulheres e meninas				
f) 6: Assegurar a disponibilidade e a gestão sustentável da água e saneamento para todos				
g) 7: Assegurar o acesso confiável, sustentável, moderno e a preço acessível à energia para todos				
h) 8: Promover o crescimento econômico sustentado, inclusivo e sustentável, emprego pleno e produtivo e trabalho decente para todos				
i) 9: Construir infraestruturas resilientes, promover a industrialização inclusiva e sustentável e fomentar a inovação				
j) 10: Reduzir a desigualdade dentro dos países e entre eles				
k) 11: Tornar as cidades e os assentamentos humanos inclusivos, seguros, resilientes e sustentáveis				
l) 12: Assegurar padrões de produção e de consumo sustentáveis				
m) 13: Tomar medidas urgentes para combater a mudança do clima e seus impactos				
n) 14: Conservação e uso sustentável dos oceanos, dos mares e dos recursos marinhos para o <b>desenvolvimento sustentável</b>				
o) 15: Proteger, recuperar e promover o uso sustentável dos ecossistemas terrestres, gerir de forma sustentável as florestas, combater a desertificação, deter e reverter a degradação do solo e deter a perda de biodiversidade				
p) 16: Promover sociedades pacíficas e inclusivas para o <b>desenvolvimento sustentável</b> , proporcionar o acesso à justiça para todos e construir instituições eficazes, responsáveis e inclusivas em todos os níveis				
q) 17: Fortalecer os meios de implementação e revitalizar a parceria global para o <b>desenvolvimento sustentável</b>				

(D) Para as alternativas “ainda em análise”, “analisado e não prioritário” e “analisado e prioritário”, apresentar registros de estudo(s) que embase(m) as conclusões. Os itens “1.9.e” e “1.9.f” do Formulário de Referência também podem ser considerados desde que descreva as ações indicadas nas alternativas.

GCfgsODS-c. Em relação ao conjunto de ODS marcados na coluna “analisado e prioritário” da pergunta GCfgsODS-b, a companhia:

(P) Responder considerando atentamente as definições do glossário para ODS e também referências sobre sua implementação em nível global e nacional, como as encontradas, respectivamente, em

<https://unstats.un.org/sdgs/indicators/indicators-list/> e

[http://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/livros/livros/180801\\_ods\\_metas\\_nac\\_dos\\_obj\\_de\\_desenv\\_susten\\_propos\\_de\\_adequa.pdf](http://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/livros/livros/180801_ods_metas_nac_dos_obj_de_desenv_susten_propos_de_adequa.pdf)

Notar que as alternativas não dizem respeito a impactos da ação da companhia sobre ODS específicos, mas sim a como esta gerencia a inclusão do conjunto de ODS priorizados como referências para identificar e integrar aspectos relevantes de sustentabilidade em seus negócios.

(“Transformando Nosso Mundo: A Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável” - Organização das Nações Unidas A/RES/70/1 e “Report of the Inter-Agency and Expert Group on Sustainable Development Goal Indicators”, March/2016, UN/Statistical Commission E/CN.3/2016/2).

A alternativa “b”, se refere a práticas da empresa para identificar e mitigar possíveis impactos negativos de medidas visando avanços em relação a um ODS. Para a alternativa “c”, considerar que a contribuição esperada das empresas para os ODS deve ter uma escala compatível com o nível de ambição e métricas propostas pela ONU e seus correspondentes para o Brasil. Na alternativa “e”, a companhia nem sempre precisa estabelecer parceria com terceiros para todos os ODS materiais e prioritários, pode estabelecer parceria apenas para um conjunto dos ODS.

**Pergunta de escolha múltipla**

- a) Possui processos definidos e em andamento para integração dos ODS às estratégias, metas e resultados almejados pela companhia
- b) Analisa e trata das implicações das medidas adotadas pela companhia, objetivando contribuir para os ODS priorizados e também evitar possíveis impactos negativos dessas ações sobre os demais ODS
- c) Prevê o estabelecimento de indicadores e metas para seus negócios, considerando as métricas em estudo para os ODS propostas pela ONU ou seu correspondente para o Brasil, assim como a magnitude dos resultados esperados e o prazo para atingi-los
- d) Prevê o dimensionamento e alocação de recursos humanos, financeiros e/ou outros, em volumes compatíveis com o nível de ambição dado pelos seus objetivos e metas em relação aos ODS
- e) Possui práticas estabelecidas de cooperação com os *stakeholders* da empresa e/ou outras empresas para atingimento dos seus objetivos e metas relacionadas a um ou mais dos ODS analisados e prioritários
- f) Desenvolve práticas internas de treinamento e integração, relacionando a perspectiva dos ODS às suas práticas de gestão e modelo de negócio
- g) Mantém um processo de avaliação de progresso de seus impactos sobre os ODS
- h) Nenhuma das anteriores
- i) Na pergunta anterior a companhia não assinalou nenhum ODS como “analisado e prioritário”

(D) Registros dos estudos e/ou de instrumentos de gestão (como políticas, planos, metas, descrições do processo de avaliação ou dados de monitoramento) que evidenciem as alternativas assinaladas, em relação ao conjunto dos ODS marcados como “analisado e prioritário” na pergunta anterior. Para a alternativa “g” seriam aceitos mecanismos de prestação de contas ao Pacto Global das Nações Unidas.

GCfgsODS-d. Ao avaliar e comunicar publicamente as relações entre suas práticas empresariais e/ou modelos de negócio e os ODS marcados na coluna “analisado e prioritário” da pergunta GCfgsODS-b, a companhia:

(P) Um importante papel dos ODS é estabelecer uma agenda comum sobre desafios relacionados ao desenvolvimento sustentável e facilitar a comunicação quanto aos impactos que diferentes atividades e atores sociais têm sobre eles. Espera-se que as empresas, ao utilizar os ODS em sua comunicação, tenham o cuidado de transmitir informações consistentes e relevantes, contribuindo para a informação das partes interessadas e evitando a erosão de credibilidade que o uso indevido traria tanto para os ODS quanto para a própria empresa. Como as 169 metas correspondentes aos ODS foram estabelecidas apenas em escala global ou nacional, e não havendo ainda regras para sua replicação em escala empresarial, cabe a cada companhia avaliar a relevância de seus impactos sobre cada meta. Referências para isso podem ser os padrões atuais dos mercados em que a companhia atua (ou seja, quão diferentes são seus impactos, se comparados aos de empresas de seu mesmo segmento) ou a magnitude do impacto comparado ao potencial da própria companhia (se o impacto gerado pode ser considerado relevante frente ao tamanho e/ou poder de ação da companhia). Algumas iniciativas se propõem a auxiliar as empresas na incorporação dos ODS às suas gestões e estratégias e podem trazer referências práticas nesse sentido. Um exemplo nesse sentido é o SDG Action Manager, criado em parceria pelo Pacto Global da ONU e pelo Sistema B. Na tabela de respostas abaixo, as quatro primeiras linhas se referem à avaliação das relações entre as práticas empresariais e/ou modelos de negócio da companhia e os ODS e as quatro últimas linhas se referem à comunicação sobre essa avaliação. Para as alternativas “c” e “d”, exemplos de magnitude dos impactos são as metas de iniciativas como a Ambição pelos ODS, do Pacto Global, ou a Science Based Targets Initiative (SBTi) em relação a questões de clima. Outra referência para a alternativa “d” é o trabalho feito pelo Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA), que nacionalizou as 169 metas ([https://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/8855/1/Agenda\\_2030\\_ods\\_metas\\_nac\\_dos\\_obj\\_de\\_desenv\\_susten\\_propos\\_de\\_adequa.pdf](https://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/8855/1/Agenda_2030_ods_metas_nac_dos_obj_de_desenv_susten_propos_de_adequa.pdf)).

Marcar em cada linha a célula correspondente. Companhias que não realizaram análise de materialidade de suas atividades incluindo os ODS como referência devem marcar a alternativa “Nenhuma das anteriores” em todas as linhas da tabela.

**Pergunta de escolha simples – única por linha da tabela**

	Apenas quando os impactos da companhia são favoráveis aos ODS	Apenas quando os impactos da companhia são desfavoráveis aos ODS	Tanto em relação às situações positivas quanto às negativas	Nenhuma das anteriores
a) Identifica evidências dos impactos de suas ações sobre os ODS mencionados				
b) Dimensiona esses impactos com base em metodologias adequadas e reconhecidas por organizações especializadas no(s) tema(s)				
c) Avalia em que medida a magnitude desses impactos é relevante, tendo em conta o potencial de contribuição da companhia frente aos padrões dos mercados em que atua				
d) Avalia em que medida a magnitude desses impactos é relevante tendo em conta o nível de ambição das metas nacionais e/ou globais correspondentes aos ODS mencionados				
e) Incorpora em sua comunicação pública relacionada aos ODS as informações mencionadas na alternativa "a"				
f) Incorpora em sua comunicação pública relacionada aos ODS as informações mencionadas na alternativa "b"				
g) Incorpora em sua comunicação pública relacionada aos ODS as informações mencionadas na alternativa "c"				
h) Incorpora em sua comunicação pública relacionada aos ODS as informações mencionadas na alternativa "d"				

(D) Documentação interna ou de comunicação pública utilizada pela companhia e que evidencie as alternativas assinaladas.

## Práticas de remuneração e incentivo

GCfgsPRI-a. Indique as formas pelas quais a companhia integra aspectos e indicadores de **sustentabilidade** às suas práticas de gestão de desempenho e reconhecimento:

(P) Responder considerando políticas e procedimentos institucionais de gestão de pessoas praticados pela companhia.

(R) Assuntos semelhantes são tratados nas seguintes referências:

(GRI Standards) 2-18

(Formulário de Referência) Itens '8.1.c' e '10.3.a'

### Pergunta de escolha múltipla

- Incorporação de aspectos de **sustentabilidade** na descrição de cargos e funções
- Incorporação de indicadores de **sustentabilidade** nas metas de desempenho
- Premiação e reconhecimento relacionados a desempenho em **sustentabilidade**
- Nenhuma das anteriores

(D) Políticas e procedimentos corporativos que retratem as práticas de gestão de pessoas; documentos que registrem descrições de cargos e funções e metas de desempenho. Para a alternativa “b” podem ser apresentados os itens “8.1.c” e “10.3.a” do Formulário de Referência desde que descrevam as metas indicadas na alternativa. Para a alternativa “c”, as premiações e reconhecimentos podem ser financeiras, ou não financeiras, e devem deixar claro que são premiações e reconhecimentos coletivos ou individuais.

GCfgsPRI-b. Há vinculação entre a remuneração variável (bônus, prêmios, comissões e/ou incentivos de longo prazo - ILP) e as metas de desempenho socioambiental da companhia?

(P) Para responder a esta pergunta, considerar apenas critérios não financeiros, ou seja, se a companhia inclui informações socioambientais e de governança reportadas aos acionistas e demais *stakeholders* que não são definidas por um padrão contábil ou pelo cálculo resultante de uma medida baseada em um padrão contábil. Cada alternativa deve ser assinalada caso a regra seja aplicada a todos os profissionais de cada nível hierárquico citado, considerando que idealmente a regra deverá ser adaptada à realidade da função de cada funcionário. Caso a regra seja adotada pela companhia para apenas alguns profissionais, mas não à totalidade de nenhum nível hierárquico, assinalar a alternativa “e”. Sobre a nomenclatura de cargos, verificar atentamente as definições de glossário.

(R) Assuntos semelhantes são tratados nas seguintes referências:

(GRI Standards) 2-19

(IFRS – S1) 27a (v)

(Formulário de Referência) Itens ‘8.1.c’ e ‘10.3.a’

**Pergunta de escolha múltipla**

- a) Sim, para cargos de [diretoria](#)
- b) Sim, para cargos de [gerência](#)
- c) Sim, para os demais [cargos operacionais](#)
- d) Não, apesar de a companhia adotar práticas de remuneração variável, elas não têm vinculação com desempenho socioambiental
- e) Não, apesar de a companhia adotar práticas de remuneração variável vinculadas a metas de desempenho socioambiental, essa regra não se aplica a todos os profissionais de nenhum dos níveis hierárquicos mencionados nas alternativas acima
- f) Não, pois a companhia não adota a prática de remuneração variável

(D) [Relatório anual](#) ou página correspondente na área de relações com investidores do *website* da companhia. Notas explicativas das Demonstrações Financeiras – ou [documento oficial](#) da companhia em que conste a referida prática. Incluir documentos que evidenciem sua efetiva aplicação, ou declaração de que não houve ocasião para aplicação efetiva da prática assinalada. Para as alternativas “a”, “b” e “c” podem ser apresentados os itens “8.1.c” e “10.3.a” do Formulário de Referência desde que descrevam as metas indicadas na alternativa, o que vale também para o caso de incentivos de longo prazo (ILP), normalmente aplicados para as alternativas “a” e “b”.

GCfgsPRI-c. Há algum dispositivo no sistema de remuneração variável que inclua e correlacione as responsabilidades assumidas, a remuneração efetivamente paga e os resultados da companhia?

(P) Estes dispositivos são mecanismos que vinculam o efetivo pagamento da remuneração à comprovação do mérito observado em um período maior. Um exemplo é o diferimento de uma parcela significativa (por exemplo, dois terços) da remuneração variável a que o administrador, executivo ou gerente faria jus (seja em dinheiro, seja referenciada a ações, opções de ações ou qualquer outra forma). O pagamento do valor retido se dará nos anos subsequentes (por exemplo, 50% após um ano, e o restante após mais um ano), desde que se mantenha o mérito que deu origem à remuneração. Caso o mérito não se mantenha, o saldo da remuneração devida é reduzido. A cada ano calcula-se um

novo cronograma de saldos, acumulando os créditos e débitos anteriores. Esses mecanismos devem ser aplicados na medida em que existe alçada para assunção das responsabilidades mencionadas.

(R) Assuntos semelhantes são tratados nas seguintes referências:

(GRI Standards) 2-19

(Formulário de Referência) Itens '8.1' e '8.4'

**Pergunta de escolha simples**

- a) Sim
- b) Sim, aprovado pelo [Conselho de Administração](#)
- c) Não
- d) Não, pois a companhia não adota a prática de remuneração variável

(D) [Documento oficial](#) da companhia em que conste explicitamente a descrição deste mecanismo, seu funcionamento e efetiva aplicação. Para a alternativa “b”, documento que comprove a aprovação pelo [Conselho de Administração](#). Os itens “8.1” e “8.4” do Formulário de Referência podem ser considerados desde que descrevam o dispositivo utilizado. Para a alternativa “d”, declaração assinada pelo DRI da companhia, afirmando não adotar a prática.

## Gestão do engajamento com *stakeholders*

GCfgsGES-a. Indique as práticas que estão contempladas de forma explícita na [política corporativa](#) da empresa sobre princípios para o relacionamento com suas [partes interessadas](#):

(P) O processo de engajamento com as [partes interessadas](#) (ou *stakeholders*) é um elemento-chave na busca da [sustentabilidade](#). É necessário que uma [política corporativa](#) de âmbito geral estabeleça expressamente princípios e diretrizes válidos para toda a companhia quanto a essa questão, podendo ou não ser complementada por políticas específicas (por exemplo, quanto a certas partes interessadas, temas ou situações). Responder considerando atentamente as definições do glossário quanto aos termos “[política corporativa](#)” e “[engajamento](#)”. A política corporativa existente pode utilizar ou não o termo “engajamento”, mas seu sentido e práticas essenciais devem ser compatíveis com as descrições do glossário. Considerar todas as situações em que a companhia praticou o engajamento com suas partes interessadas, de forma deliberada, consciente e explicitamente aplicando sua política corporativa para este tema. Sobre a nomenclatura de cargos, verificar atentamente as definições de glossário.

**Esta pergunta trata de um requisito mínimo: a alternativa “h”, se assinalada, impede a inclusão da empresa na carteira do ISE B3.**

(R) Assuntos semelhantes são tratados nas seguintes referências:

(GRI Standards) 2-23, 2-29

(IFRS – S1) 30c

(ISO 26000) Subseções 4.5, 5.3, 6.1, 6.3, 7.4, 7.6

**Pergunta de escolha múltipla**

- a) Acompanhamento desta [política corporativa](#) pelo [Conselho de Administração](#), como uma das formas de integrar os temas socioambientais ao planejamento estratégico da empresa e ao dia a dia de sua operação
- b) Prestação de contas e recebimento de *feedback*
- c) Gestão dos impactos e relacionamentos decorrentes da atividade usual da companhia, no curto, [médio e longo prazo](#)
- d) Gerenciamento de crises ou situações de conflito com uma ou mais partes interessadas

- e) Avaliação dos impactos de um novo projeto/produto ou significativas modificações nos já existentes
- f) Busca de oportunidades para inovação e criação de valor
- g) Nenhuma das anteriores
- h) A empresa não dispõe de **política corporativa** sobre princípios para o relacionamento com suas **partes interessadas**

(D) Documento aprovado pelo **Conselho de Administração** ou pela Diretoria Executiva da companhia, amplamente divulgado junto às áreas pertinentes, explicitando a política de engajamento com **partes interessadas** (utilizando esta terminologia ou outra, desde que o seu sentido essencial seja o mesmo do processo de engajamento descrito no glossário) e destacando as práticas previstas com destaque para os trechos que comprovem as alternativas selecionadas. Adicionalmente, para “a” é necessário que a empresa comprove que, entre os indicadores e métricas utilizados para acompanhamento do Conselho de Administração, há indicadores relacionados ao relacionamento com suas partes interessadas. Uma forma de comprovar a prática indicada na alternativa “a” seria por meio da apresentação de uma ata do Conselho de Administração, evidenciando a discussão do tema e o acompanhamento da aplicação da política.

## Gestão da materialidade

GCfsgsGMT-a. Indique a forma como a companhia realiza sua análise de **materialidade**:

(P) Considerar a definição de **materialidade** que consta no glossário. A análise de materialidade deve ser realizada por meio de métodos e ferramentas estruturados e incluir a relação e priorização dos temas a partir de critérios internos e externos. Como critérios internos sobre aspectos socioambientais pode-se considerar resultados de estudos de análise de risco, análises de ciclo de vida, avaliações de impactos socioambientais e outros métodos correlatos. Como critérios externos pode-se considerar consultas aos grupos de stakeholders relevantes à companhia e a legislação aplicável. Faz parte da materialidade de uma empresa considerar os aspectos relevantes para sua gestão e também para seus públicos de relacionamento e que são diretamente impactados por sua gestão. Nas alternativas “c” e “d”, “envolvimento direto de **stakeholders** prioritários” pressupõe processo de consulta baseado em princípios como, por exemplo, os sugeridos pela norma AA1000SE (AccountAbility). “Envolvimento indireto” se refere a outras formas de aferição das expectativas de **stakeholders**, tais como pesquisas, estudos ou relatórios realizados por terceiros. Assinale todas as alternativas que se relacionarem às práticas existentes na companhia.

(R) Assuntos semelhantes são tratados nas seguintes referências:

(GRI Standards) 3-1

(IFRS – S1) 17 e 18

(ISO 26000) Subseções 5.2, 7.3

(Formulário de Referência) Item 1.9.e

### Pergunta de escolha múltipla

- a) Com o envolvimento indireto de **stakeholders** internos
- b) Com o envolvimento indireto de **stakeholders** externos
- c) Com o envolvimento direto de **stakeholders** prioritários internos
- d) Com o envolvimento direto de **stakeholders** prioritários externos
- e) Como uma ação sistemática (periodicidade definida, método estruturado e resultados documentados) e com escopo abrangente em relação às suas unidades
- f) Com os resultados submetidos à aprovação da alta administração

- g) Nenhuma das anteriores
- h) Não faz análise de **materialidade**

(D) Documentação que comprove a realização do processo em questão, incluindo referência explícita à metodologia utilizada, insumos considerados, partes interessadas engajadas e resultados obtidos. O item “1.9.e” do Formulário de Referência também pode ser considerado desde que descreva as ações indicadas nas alternativas.

GCfsgsGMT-b. Indique como a companhia procede a partir dos resultados de sua análise de **materialidade**:

(P) Responder considerando atentamente as definições do glossário. Em relação à quantificação de **externalidades**, espera-se a utilização da melhor metodologia cabível em cada caso, levando-se em conta as limitações impostas pelos desafios técnicos e econômicos de estudos dessa natureza, e a proporcionalidade entre os impactos esperados e o investimento necessário para sua mensuração. Em relação à alternativa “e”, considerar as orientações das Normas IFRS S1 e S2.

(R) Assuntos semelhantes são tratados nas seguintes referências:

(GRI Standards) 3-3

(IFRS – S1) 17 e 18

(Formulário de Referência) Item 1.9.e

**Pergunta de escolha múltipla**

- a) Avalia a extensão de seus impactos positivos e negativos na **cadeia de valor**
- b) Analisa a extensão de seus impactos na **esfera de influência**, além da **cadeia de valor**
- c) Verifica a relevância e a eficácia das políticas e diretrizes adotadas com base na relevância e impactos levantados
- d) Identifica as **externalidades** negativas geradas para a sociedade por suas atividades, produtos e/ou serviços
- e) Realiza a análise dos riscos e oportunidades gerados por seus impactos socioambientais (materialidade financeira)
- f) Informa as áreas internas diretamente relacionadas aos impactos sobre o seu desempenho em aspectos materiais de sustentabilidade
- g) Integra as questões materiais no planejamento estratégico
- h) Estabelece indicadores, metas e compromissos alinhados com a **materialidade**
- i) Nenhuma das anteriores
- j) Não faz análise de **materialidade**

(D) Documentação que comprove a realização do processo em questão, incluindo referência explícita às práticas que correspondam aos itens assinalados. O item “1.9.e” do Formulário de Referência também pode ser considerado desde que descreva as ações indicadas nas alternativas.

## Práticas de transparência nas divulgações

GCfgsPTD-a. A companhia organiza reuniões públicas, presenciais ou virtuais, com analistas e demais agentes do mercado de capitais, para divulgar informações?

(P) Refere-se às reuniões públicas presenciais ou virtuais com investidores e agentes de mercado para a divulgação de resultados e perspectivas futuras, como por exemplo “Investor Day”, permitindo a participação de acionistas e não acionistas. Para responder “sim”, deve ter sido realizada ao menos uma reunião, com a participação de no mínimo um agente de mercado e um analista, considerando pautas e/ou períodos de informação diferentes. As reuniões trimestrais de divulgação de resultados não podem ser consideradas para esta pergunta. No caso de empresas controladas de capital fechado em que esses tipos de reuniões não forem aplicáveis, responder considerando as práticas adotadas por suas empresas controladoras (*holdings*).

(R) Assuntos semelhantes são tratados nas seguintes referências:

(GRI Standards) 2-29

**Pergunta de escolha simples**

- a) Sim, mas não reporta indicadores de sustentabilidade
- b) Sim, com reporte de indicadores de sustentabilidade
- c) Não

(D) Cópia dos convites (eletrônico ou físico), link para *website* da companhia evidenciando a realização das reuniões públicas direcionadas a analistas e demais agentes de mercado.

GCfgsPTD-b. Indique se o relatório de sustentabilidade da companhia publicado no último ano:

(P) Responder considerando as definições para os diferentes tipos de relatório apresentadas no glossário, e atentando para o fato de que publicações limitadas à apresentação de projetos sociais ou ambientais promovidos pela companhia não são suficientes para cobrir o exigido nesta pergunta. Da mesma forma, a simples publicação de dados contábeis também é insuficiente. Este relatório deve necessariamente contemplar o desempenho da companhia nos aspectos financeiros e não-financeiros (ambientais, sociais e de governança corporativa).

Para “a”, entende-se por “participação relevante” aquela que gera para a companhia um risco socioambiental e/ou de imagem significativo, mesmo em casos de participação acionária minoritária/mínima. Para “e”, é requerido que, nos casos em que Demonstrações Financeiras são apresentadas conjuntamente com o Relatório de Sustentabilidade, o parecer da auditoria externa - independentemente do tipo de assecuração e do método utilizado - abranja o conteúdo específico de sustentabilidade, ou seja, não se limite aos aspectos financeiros e patrimoniais. Para “i”, um exemplo de padrão que indica essas recomendações é o framework da TCFD, que foi recentemente incorporado pelo IFRS S1 e S2 do International Sustainability Standards Board (ISSB). Para “k”, um exemplo de padrão internacionalmente aceito para avaliação de impacto corporativos é o B Impact Assessment (<https://bimpactassessment.net/>). Para “n”, versões que sejam compatíveis com softwares de acessibilidade poderão ser consideradas para atender a esse requisito. Para “o”, exemplos de versões adicionais seriam versões em áudio, cadernos resumidos, conteúdo formatado para redes sociais, entre outros.

Assinale todas as alternativas que se relacionarem às práticas existentes na companhia.

(R) Assuntos semelhantes são tratados nas seguintes referências:

(GRI Standards) 2-2, 2-5, 2-12, 2-29, 3-1

(IFRS – S1) 41, 46b (ii), 51, 55b (i), 55b (ii), 59a e 59b.

(Formulário de Referência) Item 1.9

**Pergunta de escolha múltipla**

- a) Além de incluir as próprias operações da companhia, também inclui as de todas as suas controladas, subsidiárias e outras coligadas em que tenha participação relevante
- b) É parte integrante do Relatório Anual, compondo um documento único
- c) É elaborado de acordo com as Normas da GRI e/ou com os padrões SASB e/ou com outros padrões internacionalmente aceitos

- d) É definido e elaborado com envolvimento direto dos administradores da companhia
- e) Inclui parecer de auditor externo e independente sobre a verificação de seu conteúdo específico sobre sustentabilidade
- f) Apresenta indicadores de desempenho definidos a partir da análise de [materialidade](#)
- g) Inclui o desempenho frente a metas estabelecidas para atingimento dos objetivos estratégicos da companhia e do gerenciamento de riscos e oportunidades relacionados à [sustentabilidade](#)
- h) Considera os [Objetivos de Desenvolvimento Sustentável \(ODS\)](#) materiais para a companhia
- i) Considera recomendações de divulgações financeiras relacionadas às questões climáticas
- j) Inclui o resultado do inventário de emissões de [gases de efeito estufa \(GEE\)](#)
- k) Relata as [externalidades](#), inclusive negativas, geradas para a sociedade e ao meio ambiente, decorrentes do uso do seu produto, serviço ou atividade (considerando-se o princípio da [materialidade](#)) ou apresenta uma avaliação de impacto corporativo realizada conforme padrões internacionalmente aceitos
- l) Inclui informações quantitativas sobre implicações econômicas de questões relacionadas à [sustentabilidade](#), como, por exemplo, demonstração de lucros e perdas ambientais, valoração de [serviços ecossistêmicos](#), e análise de custo-benefício (ou retorno do investimento) incluindo aspectos socioambientais
- m) Identifica as partes interessadas, utilizando uma metodologia de engajamento específica para este fim, e prioriza, de modo sistemático, as questões relevantes que impactam ou influenciam as decisões delas, considerando sua [materialidade](#)
- n) É divulgado em versão adaptada especificamente a [partes interessadas](#) que têm necessidades específicas de acessibilidade
- o) É divulgado em versões adicionais, que visem à sua compreensão e estimulem sua leitura pelas diferentes partes interessadas, considerando suas peculiaridades e interesses específicos
- p) Foi aprovado pelo [Conselho de Administração](#) e/ou por um Comitê formal de Assessoramento ao Conselho
- q) Nenhuma das anteriores
- r) A companhia não publicou [relatório de sustentabilidade](#) no [último ano](#)

(D) O próprio [relatório de sustentabilidade](#) ou o correspondente documento oficial publicado pela companhia, apontando onde cada alternativa é atendida. O item "1.9" do Formulário de Referência também pode ser considerado desde que descreva as ações indicadas em cada uma das alternativas.

GCfgsPTD-c. Com relação à produção de relatórios alinhados às [normas IFRS Sustentabilidade \(ISSB\)](#), a companhia:

(P) Responder considerando o texto indicado no glossário sobre [normas IFRS Sustentabilidade \(ISSB\)](#). A simples publicação conjunta de informações econômicas, ambientais, sociais e de governança não autoriza a companhia a responder positivamente a esta pergunta. A pergunta busca conhecer quais são as práticas da companhia com relação ao reporte integrado de informações financeiras e não-financeiras. Para a alternativa "i" considerar que a Norma IFRS

S1 se refere aos "IFRS Sustainability Disclosure Standards", os quais incluem os padrões originalmente publicados pelo SASB, sendo facultado à companhia excluir eventuais indicadores que, justificadamente, não se apliquem ao seu caso.

(R) Assuntos semelhantes são tratados nas seguintes referências:

Global Reporting Initiative (GRI); European Sustainability Reporting Standards (ESRS); Resolução CVM nº 193/2023; Resoluções CFC nº 1.640/21 e 1.710/23

(IFRS – S1) 21, 21a, 21b (i), 21b (ii), 22, 23, 24, 27a (iv), 30c, 41, 46a, 46b (i) e 55a

(Formulário de Referência) Itens '1.9.a' e '1.9.b'

**Pergunta de escolha múltipla**

- a) Estuda o tema, porém ainda não adotou medidas para aplicá-lo em seus processos de relato ou sistemas de informação gerencial
- b) Realiza análise de dupla materialidade, de acordo com os conceitos apresentados nas Normas da [GRI](#) e/ou nas Normas Europeias de Relatório de Sustentabilidade (ESRS)
- c) Apresenta como o seu modelo de negócios e sua estratégia corporativa são adaptados às oportunidades e aos riscos relacionados às questões ambientais, sociais e de governança materiais para a companhia
- d) Avalia as perspectivas de geração (ou destruição) de valor a [curto, médio e longo prazo](#) para a companhia e seus [stakeholders](#), por meio da análise de custos e benefícios de suas iniciativas, incluindo os impactos relacionados aos aspectos ambientais, sociais e de governança
- e) Garante que as informações que constam nas diversas comunicações da companhia estão conectadas, são coerentes e se complementam com o objetivo de comunicar como a companhia gera valor ao longo do tempo (por exemplo: demonstrações contábeis, [relatório de sustentabilidade](#), apresentação para analistas ou informações que constam em sítios na Internet)
- f) Divulga indicadores quantitativos que sejam coerentes com os indicadores utilizados internamente na gestão executiva e estratégica do negócio e que permeiam todas as esferas da companhia
- g) Publica seu relatório anual de acordo com as diretrizes da estrutura do relato integrado, da International Financial Reporting Standards Foundation (IFRS Foundation)
- h) Avalia a adequação do processo de preparo e apresentação de seu relatório anual às determinações das Normas IFRS S1 e S2 do ISSB (ou de suas versões brasileiras, caso já publicadas), de acordo com as orientações do Comitê Brasileiro de Pronunciamento de Sustentabilidade (CBPS) e do Conselho Federal de Contabilidade (CFC)
- i) Divulga o monitoramento de riscos e oportunidades relacionados à sustentabilidade utilizando métricas requeridas pelo padrão de relato em sustentabilidade da IFRS, aplicável à sua atividade e/ou setor
- j) Submete seu relatório anual à asseguuração limitada, de acordo com a Resolução CVM nº 14/2020
- k) Nenhuma das anteriores

(D) [Documento oficial](#) da companhia e/ou evidências da existência das práticas indicadas na resposta, inclusive o próprio relato publicado, se disponível. Assinalar no documento os trechos relevantes para esta pergunta. Os itens "1.9.a" e "1.9.b" do Formulário de Referência também podem ser considerados desde que descrevam as ações indicadas nas alternativas.

## Práticas contábeis e financeiras

GCfgsPCF-a. Assinale as alternativas que caracterizam as práticas da companhia em relação às suas **externalidades** sociais e ambientais:

(P) Refere-se ao mapeamento e à valoração de **externalidades**, positivas e negativas, geradas pela companhia. O mapeamento das **externalidades** e a análise de sua significância (gravidade x probabilidade) permite uma avaliação qualitativa dos impactos da companhia. Por sua vez, a valoração dessas **externalidades** possibilita a atribuição de custos e receitas associados aos riscos e oportunidades decorrentes dos impactos socioambientais da companhia. A valoração pode ser efetuada por meio de metodologia própria desenvolvida pela companhia ou de metodologias reconhecidas internacionalmente como, por exemplo, o Integrated Profit and Loss (IP&L), True Value ou Total Impact Measurement Management (TIMM).

### Pergunta de escolha simples – única por linha

(D) "a",	<b>PROCESSOS E PROCEDIMENTOS</b>	<b>Sim</b>	<b>Sim e divulga externamente</b>	<b>Não</b>	Para
	a) Realiza processos específicos para identificação de suas <b>externalidades</b> sociais e ambientais				
	b) Avalia a significância das <b>externalidades</b> sociais e ambientais, sem valorar custos e/ou receitas				
	c) Valora as <b>externalidades</b> sociais e ambientais, de forma quantitativa, por meio de metodologia própria ou metodologia pública reconhecida pelo mercado				

documento com a relação das **externalidades** e o método de apuração; para "b", documento com a análise de significância das **externalidades**, especificando método utilizado e conclusões apuradas; para "c", documento com a definição da metodologia quantitativa utilizada, os resultados obtidos e a aprovação pela área gestora competente. Para casos em que as práticas foram divulgadas externamente, comprovação dessa divulgação por meio de documentos públicos, links e/ou prints de tela.

## QUESTIONÁRIO ISE B3 – AGOSTO DE 2025

### **DIMENSÃO: GOVERNANÇA CORPORATIVA E ALTA GESTÃO**

### **TEMA: GESTÃO DE RISCOS**

#### **Aplicabilidade: Geral**

#### Texto de introdução

A capacidade da empresa em atuar de forma mais sustentável está diretamente relacionada à gestão de impactos negativos e positivos em toda a extensão de sua atuação. De forma análoga, a resiliência do negócio é relacionada ao alcance e à

robustez do seu processo de identificação, monitoramento e tratamento de riscos, mais relacionados aos impactos negativos.

A gestão de riscos de eventos críticos é uma forma de gerenciar as responsabilidades e as potencialidades da companhia, projetando suas operações e experiências além de seu campo direto de atuação e os possíveis efeitos de longo prazo para a empresa, sua cadeia de valor e seu entorno. Além das medidas indicadas neste questionário, o assunto também é tratado em questionários específicos, conforme a natureza do risco. Já a abordagem dos riscos sistêmicos, ligados ao ambiente de atuação, envolve os mecanismos que uma empresa possui para reduzir suas contribuições aos riscos externos e para melhorar a segurança, e que podem mitigar os impactos das externalidades do ambiente e sistemas aos quais está inserida.

## Política de riscos corporativos

GCgrPRC-a. A companhia dispõe de [política corporativa](#) para a [gestão de riscos](#) que considere aspectos de [curto, médio e longo prazo](#) acompanhados pelo [Conselho de Administração](#)?

(P) Esta pergunta busca entender se as políticas corporativas da empresa são orientadoras da gestão de riscos em todos os seus aspectos relevantes – como objetivos, metas, metodologia, funções e responsabilidades, monitoramento e cronogramas, entre outros. De acordo com a Estrutura Internacional para o Relato Integrado, um dos elementos de conteúdo é a identificação dos riscos e das oportunidades específicos que afetam a capacidade que a companhia tem de gerar valor no [curto, médio e longo prazo](#), acompanhado da descrição da forma como a empresa lida com eles. Segundo as boas práticas de governança corporativa, o [Conselho de Administração](#) deve assegurar a adequada gestão de riscos, aprovando políticas e diretrizes que desenvolvam mecanismos de monitoramento (“Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa”, 6ª Edição, IBGC).

**Esta pergunta trata de um requisito mínimo: a alternativa “c”, se assinalada, impede a inclusão da empresa na carteira do ISE B3.**

(R) Assuntos semelhantes são tratados nas seguintes referências:

(GRI Standards) 2-23

(IFRS – S1) 30c

(Formulário de Referência) Item 5.1

**Pergunta de escolha simples**

- a) Sim, a companhia possui uma política que contempla a gestão de riscos, mas isso não se encontra mencionado em documentos direcionados ao público externo
- b) Sim, a companhia possui uma política que contempla a gestão de riscos e isso se encontra mencionado em documentos direcionados ao público externo
- c) Não

(D) [Documento oficial](#) da companhia descrevendo a(s) política(s) corporativa(s) e ata emitida pelo Conselho de Administração contendo a sua aprovação da(s) política(s) corporativa(s). O item “5.1” do Formulário de Referência pode ser considerado desde que apresente a política e as práticas indicadas nas alternativas.

GCgrPRC-b. A **política corporativa** da companhia para a **gestão de riscos** prevê a utilização de **due diligence** em relação aos riscos reais e potenciais de suas atividades quanto aos impactos negativos à **sustentabilidade**?

(P) Esta pergunta se aplica apenas às empresas que assinalaram as alternativas “a” ou “b” da pergunta anterior, indicando que sua gestão de riscos corporativos ocorre de maneira sistemática. Considerar a existência de processo regular e formalmente estabelecido pela companhia com a finalidade de identificar os **impactos socioambientais** e econômicos negativos reais e potenciais de suas decisões e atividades, buscando evitar ou mitigar esses impactos, e a efetiva capacidade dos responsáveis pelo seu gerenciamento.

(R) Assuntos semelhantes são tratados nas seguintes referências:

(GRI Standards) 2-24

(IFRS – S1) 27a (ii) e 44a

(Formulário de Referência) Item 5.1

**Pergunta de escolha múltipla**

- a) Sim
- b) Sim, incluindo orientações sobre a responsabilidade individual de seus dirigentes e gestores
- c) Sim, incluindo a verificação ou desenvolvimento de habilidades e competências específicas para resposta aos riscos e oportunidades
- d) Não
- e) A empresa não possui uma **política corporativa** para a gestão de riscos

(D) Documentos oficiais da companhia ou registros de trabalho que evidenciem a existência das práticas em questão. O item “5.1” do Formulário de Referência pode ser considerado desde que apresente a política e as práticas indicadas nas alternativas.

## Gestão de riscos corporativos

GCgrGRC-a. Indique os riscos cuja quantificação (calculada pela companhia e acompanhada pelo **Conselho de Administração**) considere aspectos socioambientais de **curto, médio e longo prazo**:

(P) Esta pergunta visa identificar se o risco socioambiental se apresenta de maneira transversal nas análises de riscos da empresa, ou seja, se está incluído dentro de outros riscos classificados e quantificados financeiramente. Verificar no glossário as definições dos riscos abaixo apresentados. Segundo o IBGC, existem várias estruturas e modelos de gestão de riscos, como os propostos pelo *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* (Coso II) e pela norma ISO 31.000. Ou seja, não há um tipo de classificação de riscos que seja consensual, exaustivo e aplicável a todas as organizações. O processo de gestão de riscos se inicia com a identificação e a classificação dos riscos, o que pode ser realizado de acordo com a natureza, origem e conforme o segmento de atuação da empresa e sua cultura, dentre outros critérios. (IBGC, 2017 - Série de Cadernos de Governança Corporativa, 19). A classificação indicada abaixo segue uma estrutura em torno da natureza dos riscos normalmente encontrados no contexto competitivo das companhias.

(R) Assuntos semelhantes são tratados nas seguintes referências:

(GRI Standards) 2-24

(IFRS – S1) 29a, 29d, 30, 34a, 34b, 35a, 35b, 35c, 35c (i), 35c (ii), 35d e 44a

(Formulário de Referência) Item 4.1

**Pergunta de escolha múltipla**

- a) Riscos estratégicos
- b) Riscos operacionais
- c) Riscos financeiros
- d) Riscos de reputação
- e) Riscos legais e de conformidade
- f) Riscos cibernéticos
- g) Outros riscos
- h) Nenhuma das anteriores

(D) Documento oficial da companhia descrevendo o processo de [gestão de riscos](#) e exemplos de aplicação dos aspectos socioambientais para cada item assinalado.

GCgrGRC-b. Indique as práticas adotadas pela companhia visando a incorporação de aspectos socioambientais à sua [gestão de riscos](#) corporativos:

(P) Refere-se à adoção de práticas que demonstram que os aspectos socioambientais estão incorporados na gestão de riscos corporativos. Assim como atualmente a [sustentabilidade](#) deve estar contemplada na estratégia das empresas, estas devem considerar também os riscos socioambientais – que, se desconsiderados, podem ameaçar o sucesso de longo prazo da estratégia e a viabilidade da companhia. Para criar valor em longo prazo, as empresas devem identificar, gerenciar e responder a esses riscos. (Coso, *Demystifying Sustainability Risk*, 2013).

(R) Assuntos semelhantes são tratados nas seguintes referências:

(GRI Standards) 2-24

(IFRS – S1) 27a (iii), 27b (ii), 29d, 34a, 34b, 35a, 35b, 35c, 35c (i), 35c (ii), 35d, 44a, 44a (ii) e 44c

**Pergunta de escolha múltipla**

- a) Sistema de gestão social e ambiental
- b) [Gestão de riscos](#) sociais e ambientais na [cadeia de fornecedores](#)
- c) Análise de cenários para identificação de riscos relacionados à [sustentabilidade](#)
- d) Monitoramento de alterações na regulação social e ambiental
- e) Política de relacionamento com [stakeholders](#)
- f) Mecanismos de recebimento de reclamações
- g) Metodologia de quantificação e valoração dos riscos sociais e ambientais
- h) Programas de treinamento sobre [gestão de riscos](#)
- i) Programa de monitoramento de riscos
- j) Relatórios internos sobre riscos sociais e ambientais
- k) Relatórios externos sobre riscos sociais e ambientais
- l) Reporte periódico ao órgão máximo responsável pela [gestão dos riscos](#) e oportunidades relacionados à [sustentabilidade](#)
- m) Auditorias para avaliar a implementação da política de [gestão de riscos](#)
- n) Nenhuma das anteriores

(D) Documentos que apresentem claramente as práticas assinaladas, indicando como os aspectos socioambientais foram incorporados. Para a alternativa “I”, os documentos referentes ao reporte devem indicar qual a periodicidade adotada pela companhia.

GCgrGRC-c. Indique o nível ao qual se reporta diretamente o principal responsável pela **gestão de riscos** corporativos da companhia:

(P) Esta pergunta tem a finalidade de identificar a importância do tema de riscos corporativos na gestão da empresa, por meio da indicação do nível hierárquico em que isto ocorre – o que impacta no acompanhamento estratégico da companhia. Caso o executivo se reporte a um comitê ligado ao **Conselho de Administração**, a companhia pode assinalar a alternativa “d”. Sobre a nomenclatura de cargos, verificar atentamente as definições de glossário.

(R) Assuntos semelhantes são tratados nas seguintes referências:

(GRI Standards) 2-9, 2-13

(IFRS – S1) 27b e 27b (i)

(Formulário de Referência) Item 5.1.c

**Pergunta de escolha simples**

- a) Cargos de **diretoria**
- b) Cargos de **primeiro nível (C-level)**
- c) **Conselho de Administração**
- d) Comitê ligado ao **Conselho de Administração**
- e) Nenhuma das anteriores

(D) **Documento oficial** da companhia descrevendo as responsabilidades das áreas envolvidas e organograma específico da área de risco. O item “5.1.c” do Formulário de Referência pode ser considerado desde que descreva o responsável pelo tema na companhia.

## Gestão de riscos de eventos críticos

GCgrGEC-a. Indique os aspectos que são testados periodicamente no **plano de contingência** da companhia:

(P) A coluna “Sim” apenas deve ser assinalada se a companhia testar o **plano de contingência** periodicamente em relação àquele aspecto específico. A coluna “Não se aplica” apenas deve ser assinalada se a companhia tiver realizado uma avaliação de riscos que justifique a não inclusão desse aspecto em seu **plano de contingência**.

(R) Assuntos semelhantes são tratados nas seguintes referências:

(GRI Standards) 3-3

**Pergunta de escolha simples – única por linha**

	<b>Sim</b>	<b>Não</b>	<b>Não se aplica</b>
a) Desastres naturais			
b) <b>Impactos ambientais</b>			
c) <b>Impactos sociais</b>			
d) Impactos reputacionais			
e) Impactos trabalhistas			
f) Impactos legais			
g) Impactos em infraestrutura, operações e informações			

(D) Documentos que comprovem o [plano de contingência](#) e os testes periódicos, ressaltando os trechos referentes às alternativas assinaladas. Para a coluna “Não se aplica”, estudo ou outro [documento oficial](#) que comprove a avaliação de riscos ou declaração do DRI da companhia contextualizando a não aplicabilidade.

GCgrGEC-b. Indique qual a abrangência de coberturas de seguro da companhia para:

(P) Assinalar abrangência “Parcial” nos casos em que o seguro em questão (i) tiver cobertura apenas parcial para algum dos riscos mencionados no enunciado da alternativa e (ii) não abranger todos os riscos (instalações, unidades, operações, pessoas etc.) referentes à alternativa. Assinalar abrangência “Total” somente nos casos em que o seguro em questão tiver cobertura total e abrangendo todos os riscos mencionados no enunciado da alternativa.

(R) Assuntos semelhantes são tratados nas seguintes referências:

(GRI Standards) 3-3

**Pergunta de escolha simples – única por linha**

<b>ABRANGÊNCIA</b>	<b>Parcial</b>	<b>Total</b>	<b>Não há cobertura</b>	<b>Não se aplica</b>
a) Patrimonial - riscos nomeados: modalidade que tem por objetivo cobrir os bens e ativos da companhia				
b) Patrimonial - riscos operacionais: modalidade " <i>all risks</i> " (todos os riscos), que visa cobrir riscos de maior complexidade de identificação, devido às características do negócio				
c) Responsabilidade civil: modalidade que busca proteger a companhia em caso de danos corporais e/ou materiais causados involuntariamente a terceiros por sua operação				
d) Responsabilidade civil profissional - erros e omissões (E&O): modalidade que visa cobrir a exposição da companhia a eventual dano causado a terceiros, em razão da qualidade e competência dos seus serviços prestados				
e) Responsabilidade cibernética: modalidade que objetiva proteger a companhia em caso de reclamação de terceiros por responsabilidade na administração de dados de terceiros				
f) <i>Public offering of securities insurance</i> (Posi): modalidade que provê ampla cobertura quando das reclamações relacionadas às informações sobre ofertas de valores mobiliários (IPO, <i>follow on</i> , emissão de debêntures)				
g) Responsabilidade civil dos administradores e diretores (D&O): modalidade que oferece proteção a executivos no caso de reclamações de acionistas, empregados, órgãos governamentais e demais terceiros nas áreas administrativa, judicial e arbitral, decorrentes dos riscos inerentes a sua atividade				

(D) Apólice de seguro onde constem os itens assinalados. Em casos em que não existe produto no mercado segurador para realizar determinada cobertura, apresentar declaração do DRI informando que a companhia buscou realizar tal contratação, mesmo que tal ação não tenha sido possível de ser concretizada. Para a coluna “não se aplica”, declaração assinada pelo DRI da companhia, contextualizando a não aplicabilidade.

GCgrGEC-c. A companhia dispõe de estrutura para gestão de riscos de eventos críticos que acompanhe os potenciais cenários de crises, incluindo aspectos ambientais e naturais?

(P) O objetivo desta pergunta é identificar se a companhia possui uma estrutura adequada para a gestão da continuidade de negócios, que seja abrangente o suficiente para tratar de eventos críticos e ofereça respostas de forma ágil e organizada, atenuando os impactos desses eventos de maneira eficaz. Exemplos de eventos críticos no contexto desta pergunta seriam enchentes, alagamentos, manifestações e pandemias.

(R) Assuntos semelhantes são tratados nas seguintes referências:

(IFRS – S1) 27a

**Pergunta de escolha simples**

- a) Sim, a companhia possui uma estrutura para gestão de riscos de eventos críticos, porém, apenas monitora eventos que causem impacto financeiro e operacionais relevantes para o seu negócio
- b) Sim, a companhia possui uma estrutura para gestão de riscos de eventos críticos que monitora notícias e/ou potenciais cenários de crises
- c) Não

(D) [Documento oficial](#) da companhia descrevendo a estrutura de gestão de riscos críticos da companhia.

## Gestão de riscos de eventos críticos – comp. 1

**ATENÇÃO** - Pergunta do tópico “Gestão de eventos riscos críticos”, porém aplicável apenas para os setores: *Extrativo (Minerais Metálicos; Petróleo, Gás e Biocombustíveis (Exploração, Refino e Distribuição)); Fertilizantes e Defensivos; Indústria de Transformação (Armas e Munições; Artefatos de Cobre; Automóveis e Motocicletas; Máq. e Equip. Industriais; Motores, compressores e outros; Material Aeronáutico e de Defesa; Material Rodoviário; Petroquímicos; Produtos para Construção; Químicos Diversos; Siderurgia); Infraestrutura (Água e Saneamento; Distribuição de Energia Elétrica; Energia Elétrica (Geração e Transmissão); Exploração de Rodovias; Serviços de Apoio e Armazenagem); Transporte (Aluguel de carros; Transporte Aéreo; Transporte Ferroviário; Transporte Hidroviário; Transporte Rodoviário).*

GCgrGRSc1-a. Indique quais coberturas a política de [gestão de riscos](#) prevê para os seguros ambientais de suas instalações e operações:

(P) Incluir nos seguros ambientais coberturas para casos de contaminação/poluição é uma medida importante para o gerenciamento dos riscos socioambientais, uma vez que garante recursos financeiros para a mitigação ou compensação de processos de degradação, incluindo o pagamento de indenizações. Oferece ainda o benefício

adicional de reforçar a necessidade de procedimentos que levem ao conhecimento e controle das operações e dos processos que podem provocar danos. Há diferentes tipos de apólices com variadas coberturas, mas a pergunta busca identificar (i) as companhias que possuem cobertura parcial, isto é, que dispõem de apólices que cubram danos materiais e corporais reclamados por terceiros, originados em eventos súbitos, mas que excluam a cobertura para remediação do próprio local afetado, e podem também excluir "danos ecológicos" de titularidade difusa; e (ii) companhias que possuem seguros com cobertura ampla, que abrangem os itens da cobertura parcial mais os eventos de natureza gradual ou paulatina, assim como a remediação do próprio local afetado. A alternativa "não se aplica" só poderá ser assinalada quando não existir no mercado apólice de seguro que permita a cobertura de aspecto ambiental significativo da companhia.

(R) Assuntos semelhantes são tratados nas seguintes referências:

(GRI Standards) 2-24

**Pergunta de escolha múltipla a cada linha**

	Possui seguro ambiental, com cobertura de perdas e danos corporais causados a terceiros	Possui seguro ambiental, com cobertura de perdas e danos materiais causados a terceiros	Possui seguro ambiental, com cobertura de custos de limpeza e contenção	Possui seguro ambiental, com cobertura de lucros cessantes do segurado	Não possui seguro ambiental com esse tipo de cobertura	Não se aplica
a) Poluição súbita e acidental						
b) Poluição gradual						

(D) Apresentação da política de gestão de riscos, prevendo as coberturas assinaladas para os seguros ambientais de suas instalações e operações ou a apólice do seguro comprovando as coberturas assinaladas. Para a coluna "não se aplica", declaração assinada pelo DRI da companhia, contextualizando a não aplicabilidade.

## Gestão de riscos sistêmicos e emergentes

GCgrGRS-a. A **gestão de riscos** da companhia inclui a atenção a riscos sistêmicos?

(P) Riscos sistêmicos são aqueles decorrentes do enfraquecimento ou colapso em larga escala de sistemas naturais ou humanos dos quais a sociedade e a economia dependem. Exemplos incluem, dentre outros: (i) provisão de serviços ecossistêmicos, (ii) regime de chuvas e do clima, (iii) saúde pública, (iv) serviços públicos, (v) sistemas de telecomunicações, (vi) internet e (vii) sistema financeiro. A atenção a esses riscos é uma via de mão dupla: deve incluir a identificação e a mitigação, tanto da vulnerabilidade da companhia a esses riscos quanto, inversamente, da contribuição que as atividades da companhia possam dar para o seu agravamento, mesmo que não intencionalmente (externalidades e impactos negativos).

(R) Assuntos semelhantes são tratados nas seguintes referências:

(GRI Standards) 2-24

(SASB) *General Issue Systemic Risk Management*

**Pergunta de escolha simples a cada linha**

	Ocasionalmente	Sistematicamente	Não
--	----------------	------------------	-----

a) Identificação e mitigação de vulnerabilidades da companhia frente a riscos sistêmicos			
b) Identificação e mitigação das externalidades e impactos negativos relevantes que as atividades da companhia possam ter, levando ao agravamento de riscos sistêmicos			

(D) Documentos oficiais da companhia que demonstrem a atenção dada por seu sistema de gestão aos riscos sistêmicos, incluindo evidências tanto da frequência (ocasional ou sistemática) quanto da perspectiva adotada (riscos para a companhia e/ou contribuição da companhia para agravamento dos riscos).

GCgrGRS-b. Indique como a companhia realiza sua gestão de riscos emergentes:

(P) Riscos emergentes são riscos sistêmicos novos ou que estão aumentando e se materializando rapidamente. Por também se tratarem de riscos sistêmicos, a atenção aos riscos emergentes é a mesma que a descrita no protocolo da pergunta anterior, mas pressupõem uma metodologia para sua melhor gestão e mitigação.

(R) Assuntos semelhantes são tratados nas seguintes referências:

(GRI Standards) 2-24

(SASB) *General Issue Systemic Risk Management*

**Pergunta de escolha simples – única por linha**

	Sim	Não
a) Dispõe de metodologia de gestão de riscos emergentes		
b) Riscos emergentes são reportados e monitorados pelo Conselho de Administração		
c) Divulga externamente quais os principais riscos emergentes monitorados		
d) Divulga externamente a metodologia adotada para a gestão de riscos emergentes		

(D) Para a alternativa “a”, documentos internos que evidenciem a existência da metodologia. Para a alternativa “b”, documentos que comprovem o reporte e monitoramento pelo Conselho de Administração ou comitês do Conselho. Para as alternativas “c” e “d”, documentos públicos com as respectivas informações.

**QUESTIONÁRIO ISE B3 – AGOSTO DE 2025**

**DIMENSÃO: GOVERNANÇA CORPORATIVA E ALTA GESTÃO**

**TEMA: PRÁTICAS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA**

**Aplicabilidade: Geral**

**Texto de introdução**

A governança corporativa deve estabelecer práticas que garantam os direitos, deveres, necessidades, interesses e expectativas da empresa e de suas partes interessadas. Nesse sentido, o papel do Conselho de Administração é essencial: ele deve garantir

ativamente que a companhia tenha uma atuação responsável – assegurando a isonomia de tratamento entre todos os seus públicos de interesse, com ética e transparência, e garantindo o caráter de independência dos seus integrantes. O órgão deve incorporar a maior diversidade de pontos de vista, incluindo conhecimento sobre seu setor de atuação e a integração de critérios ambientais, sociais e de governança.

Este tema busca determinar as práticas de governança corporativa que permeiam a cultura da empresa, sua integração nas políticas e nos regulamentos internos, na estratégia da companhia e em suas operações, e a maneira como são gerenciados os interesses específicos da administração e de seus acionistas ou cotistas. O alinhamento da estratégia da companhia e das demandas de seus diversos públicos permite que se preserve a perenidade da companhia, otimizando seu valor compartilhado de longo prazo; que se oriente o processo de redução de externalidades negativas no curto, médio e longo prazo; e que se possa dividir os resultados com seus diferentes *stakeholders*.

Algumas perguntas deste questionário aplicam-se a todos os tipos de companhias participantes (empresa singular, *holding* operacional, *holding* não-operacional e controlada), enquanto outras não se aplicam a controladas, por não serem empresas listadas na B3. Para saber mais, consultar a metodologia do ISE B3, disponível em [www.b3.com.br](http://www.b3.com.br).

## Atenção: Tópicos aplicáveis a todas as companhias participantes: empresas singulares, *holdings* e controladas

### Relacionamento entre sócios

GCpgcRES-a. A companhia dispõe de meios e processos para prevenção e resolução de conflitos nas relações entre sócios?

(P) Os conflitos entre os acionistas da companhia, se perdurarem no tempo e não forem solucionados ou mitigados, podem acarretar perda e destruição de valor para a companhia, impactando negativamente seus *stakeholders*. Por esse motivo é importante que haja mecanismos de prevenção e resolução desses conflitos. O artigo 254-A, da Lei das S.A. (lei 6.404/1976) exige *tag along* de no mínimo 80%. O *tag along* superior a esse valor (100%) precisa estar expresso no Estatuto Social da companhia. O termo “matérias relevantes”, alternativa “b”, inclui, pelo menos, fusão, cisão, transformação, incorporação e transações com partes relacionadas, avaliação de bens destinados à integralização de aumento de capital da companhia e para a escolha de instituição especializada para laudo de avaliação para cancelamento de registro de companhia aberta.

(R) Assuntos semelhantes são tratados nas seguintes referências:

(GRI Standards) 2-15, 2-23

(Formulário de Referência) Itens ‘12.1.c’ e ‘12.2.b’

#### Pergunta de escolha múltipla

- a) Emissão exclusivamente de ações com direito de voto
- b) Detentores de ações preferenciais da companhia têm o direito a voto em matérias relevantes, ou a companhia não possui **ações preferenciais (PN)** emitidas
- c) *Tag along* de 100% para as **ações ordinárias (ON)**
- d) *Tag along* de 100% para as **ações preferenciais (PN)**, ou a companhia não possui **ações preferenciais (PN)** emitidas
- e) Previsão estatutária de emissão de parecer pelo **Conselho de Administração** contendo, entre outras informações relevantes: opinião da administração sobre a OPA que tenha por objeto as ações da companhia; valor econômico da companhia; impacto estimado da transação sobre as partes relacionadas e sobre a estratégia de longo prazo da companhia
- f) Previsão estatutária da utilização de arbitragem como mecanismo de solução de conflitos societários
- g) Nenhuma das anteriores

(D) Para alternativa “a”, item “12.1.c” do Formulário de Referência; para alternativa “b”, **Estatuto Social**, indicando o direito de voto dos preferencialistas em matérias relevantes. Para as alternativas “c”, “d”, e “e”, Estatuto Social, identificando o *tag along* de 100% para as espécies (ON ou PN) assinaladas nas alternativas, e demais artigos que disciplinem o tema. Para a alternativa “e”, alternativamente ao Estatuto será aceita a comprovação da adesão ao Novo Mercado. Para a alternativa “f” Estatuto Social, indicando a cláusula de resolução de conflitos via arbitragem ou adesão à Câmara de Arbitragem do Mercado (CAM) da B3.

GCpgcRES-b. Sendo uma sociedade de economia mista, indique as informações divulgadas pela companhia, de acordo com as recomendações do Ofício Circular Anual 2024 CVM/SEP:

(P) Dada a natureza e o contexto das Sociedades de Economia Mista, existem práticas relacionadas à transparência que são importantes para garantir que, ou deixar claro se, a companhia não está sofrendo interferências indevidas de natureza política. Espera-se que uma companhia fechada estatal também preze por ser transparente e divulgue o máximo possível de informações, mesmo que não seja obrigada a isso. Como indicação de boas práticas, mesmo que não obrigatórias, sugerimos a consulta ao ofício circular disponível em: <https://conteudo.cvm.gov.br/legislacao/oficios-circulares/sep/oc-anual-sep-2024.html>. Especial atenção para os temas relacionados ao controle estatal e às empresas estatais e de economia mista nos itens 3.1 - Relatório da administração, 10.2.1 - Atividades do emissor, 10.2.4 – Fatores de Risco e 13.1 – Política de Divulgação. Esse entendimento é corroborado pelas orientações para estatais do IBGC, que recomendam que essas empresas cumpram os mesmos requisitos de divulgação demandados das empresas de capital aberto, primando por elevados padrões de transparência.

(R) Assuntos semelhantes são tratados nas seguintes referências:

(Formulário de Referência) Itens '4.1.b' e '1.10'

#### **Pergunta de escolha múltipla**

- a) Decisões tomadas em função de orientações recebidas do acionista controlador – investimentos, celebração de contratos e política de preços, entre outros
- b) Principais investimentos, custos e receitas não auferidas (em curso e previstos) em decorrência do exercício de **políticas públicas** (incluindo metas de universalização e programas governamentais)
- c) Impactos das políticas públicas mencionadas nas alternativas “a” e “b” no desempenho financeiro da companhia
- d) Os procedimentos de comunicação do DRI com os representantes do controlador público e de órgãos reguladores
- e) O registro das interações do DRI com os representantes do controlador público e de órgãos reguladores
- f) Nenhuma das anteriores
- g) A companhia não é uma sociedade de economia mista

(D) Para as alternativas “a”, “b” e “c”, item “1.10” do Formulário de Referência e trechos do Relatório da Administração (caso não tenha ocorrido nenhuma decisão ou investimento que demandasse sua divulgação, essa informação deve estar explícita do Relatório da Administração) e/ou Carta Anual de Governança Corporativa. No caso de empresas controladas, as informações publicadas pela *holding* nesses documentos devem se referir explicitamente às controladas. Alternativamente, para empresas controladas, apresentação de documentos publicados por elas, como suas Cartas Anuais de Governança e/ou seus Relatórios Anuais ou da Administração. Para alternativa “d”, a política de divulgação da companhia com a indicação explícita dos procedimentos de comunicação do DRI com os representantes do controlador público e de órgãos reguladores. Para alternativa “e”, indicação da divulgação do registro das interações do DRI com os representantes do controlador público e de órgãos reguladores.

## **Auditoria e controles internos**

GCpgcACI-a. A companhia solucionou as deficiências significativas no sistema de controles internos (ambiente de controles internos) reportadas pelos auditores independentes nos **últimos três anos**?

(P) De acordo com o Conselho Federal de Contabilidade, norma NBC TA 265, “deficiência significativa de controle interno” é a deficiência ou a combinação de deficiências de controle interno que, no julgamento profissional do auditor, é de importância suficiente para merecer a atenção dos responsáveis pela governança. Disponível em: [http://www1.cfc.org.br/sisweb/sre/detalhes\\_sre.aspx?Codigo=2009/001210](http://www1.cfc.org.br/sisweb/sre/detalhes_sre.aspx?Codigo=2009/001210)

(R) Assuntos semelhantes são tratados nas seguintes referências:

(Formulário de Referência) Item 5.2.d

**Pergunta de escolha simples**

- a) Sim, parcialmente
- b) Sim, totalmente
- c) Não
- d) Não, pois não foram reportados pelos auditores independentes deficiências significativas no sistema de controles internos da companhia

(D) Para a alternativa “a”, documento indicando o tratamento parcial das questões apontadas (tratamento parcial das questões, tratamento de apenas algumas das questões ou indicação que as questões vêm sendo tratadas, mas ainda não houve conclusão). Para “b”, documento(s) indicando a solução das deficiências apontadas pelos auditores independentes. Para a alternativa “d”, extratos da carta de controles internos, carta de recomendações ou relatório circunstanciado do auditor independente, dos **últimos três anos**, indicando, explicitamente, que não foram encontradas deficiências significativas nos controles internos, ou item “5.2.d” do Formulário de Referência.

GCpgcACI-b. Com relação a outros serviços que não sejam auditoria das demonstrações financeiras prestados pelos auditores externos e independentes:

(P) A pergunta busca identificar como a companhia gerencia sua relação de prestação de serviços com auditores externos e independentes. Percentuais elevados de outros serviços que não os de auditoria das demonstrações financeiras, como exemplo, os serviços de consultoria, podem elevar o risco de **conflito de interesses** e de comprometimento da independência dos auditores. Dessa forma, é esperado que exista um direcionamento da companhia para isso.

(R) Assuntos semelhantes são tratados nas seguintes referências:

(Formulário de Referência) Item 9.2 e 9.3

**Pergunta de escolha simples**

- a) Há uma política formal aprovada pelo **Conselho de Administração** para a contratação desses serviços
- b) Não há uma política formal aprovada pelo **Conselho de Administração** para a contratação desses serviços
- c) Há vedação formal, em política ou outro documento, da contratação de outros serviços que não sejam auditoria das demonstrações financeiras prestados pelos auditores externos e independentes

(D) Para alternativa “a”, apresentar a política aprovada pelo **Conselho de Administração** ou ata (extrato do trecho correspondente) da reunião do **Conselho de Administração** na qual o tema foi deliberado e item 9.3 do Formulário de Referência. Para alternativa “c”, política ou documento formal que inclua a vedação formal da contratação de outros serviços que não sejam auditoria das demonstrações financeiras prestados pelos auditores externos e independentes.

GCpgcACI-c. Em relação à área ou profissional, próprio ou terceirizado, responsável pelas funções de **auditoria interna**:

(P) A pergunta refere-se ao reporte informacional e de relatórios, e não ao relacionamento funcional. Segundo o IBGC, “o foco ampliado da auditoria tem recaído nos riscos estratégicos e em questões não financeiras – a área ou profissional de **auditoria interna** deve pensar de forma mais estratégica ao gerenciar riscos e definir planos de auditoria. Uma das tarefas importantes da **auditoria interna** é, por exemplo, identificar sinais de deterioração na cultura de gestão de riscos.” Mais informações em:

<https://conhecimento.ibgc.org.br/Paginas/Publicacao.aspx?PubId=23980>

**Esta pergunta trata de um requisito mínimo: a alternativa “f”, se assinalada, impede a inclusão da empresa na carteira do ISE B3.**

(R) Assuntos semelhantes são tratados nas seguintes referências:

(GRI Standards) 2-9, 2-24, 3-3

**Pergunta de escolha múltipla**

- a) Se reporta ao **Conselho de Administração** ou ao **Comitê de Auditoria**
- b) Também atua e monitora questões não financeiras
- c) Seu plano de trabalho de **auditoria interna** foi discutido pelo **Conselho de Administração** ou **Comitê de Auditoria** e aprovado pelo **Conselho de Administração**
- d) Há um programa de autoavaliação ou de avaliação externa com objetivo de garantia de qualidade e melhoria contínua das suas práticas
- e) As atribuições da área ou profissional de auditoria interna incluem a prevenção e detecção de fraudes
- f) Não possui área ou profissional, próprio ou terceirizado, responsável pelas funções de **auditoria interna**

(D) Para a alternativa “a”, documentação que comprove a existência da área ou profissional, e que indique a quem se reporta. Para a alternativa “b”, atas (extratos dos trechos correspondentes) das reuniões do Comitê de Auditoria e/ou relatórios, apresentações ou reportes da **auditoria interna** que indiquem também a sua atuação sobre questões não financeiras. Para a alternativa “c”, atas (extratos dos trechos correspondentes) da reunião do Conselho que aprovou o plano de trabalho da **auditoria interna**. Para a alternativa “d”, documento(s) que indiquem a existência do programa de avaliação. Para alternativa “e”, documento(s) que indique(m) as atribuições da área ou profissional de auditoria interna.

GCpgcACI-e. A companhia dispõe de **Conselho Fiscal** instalado?

(P) Também se aplica para Conselho Fiscal “turbinado”, que é aquele que assume, adicionalmente às suas funções legais, algumas responsabilidades típicas do **Comitê de Auditoria**. Trata-se de órgão societário que visa atender, alternativamente, às demandas da **Lei Sarbanes-Oxley** com relação ao **Comitê de Auditoria**.

(R) Assuntos semelhantes são tratados nas seguintes referências:

(GRI Standards) 2-9, 2-23

**Pergunta de escolha simples**

- a) Sim, **Conselho Fiscal** "turbinado", em caráter permanente
- b) Sim, em caráter não permanente
- c) Sim, em caráter permanente
- d) Não

(D) Ata (extrato do trecho correspondente) da Assembleia mencionando a instalação do **Conselho Fiscal** ou **Estatuto Social** indicando existência de Conselho Fiscal em caráter permanente.

## Conduta e conflito de interesses

GCpgcCCI-a. Sobre as regras formais para transação com partes relacionadas, indique as alternativas que se aplicam:

(P) Para a alternativa “a”, serão aceitos os requisitos exigidos pelos níveis diferenciados de governança corporativa da B3. Para “e”, não será aceita comprovação baseada no artigo 154, § 2º, alínea c, da Lei das S.A. (Lei 6.404/1976), pois este não proíbe empréstimos, mas apenas faculta à Assembleia Geral ou ao Conselho de Administração decidir sobre o assunto. Idem para a seção 402 da [Lei Sarbanes-Oxley](#), que somente impede empréstimos para os administradores (conselheiros e executivos), mas não para outras partes relacionadas (nem o controlador). Também em relação à alternativa “e”, empréstimos podem ser aceitáveis desde que as companhias possuam a mesma composição societária. É aceitável também a concessão de garantia, pela companhia, para fiança para locação de imóvel residencial para administrador ou colaborador realocado/transferido para novo local de residência também podem ser aceitos.

(R) Assuntos semelhantes são tratados nas seguintes referências:

(GRI Standards) 2-15

(Formulário de Referência) Item 11

### Pergunta de escolha múltipla

- a) Exigem a divulgação completa dos detalhes das operações realizadas com partes relacionadas
- b) Preveem que as transações devam ser aprovadas pelo [Conselho de Administração](#) (com a exclusão de eventuais membros com interesses potencialmente conflitantes) ou por comitê independente
- c) Preveem que transações relevantes devam ser aprovadas pela [Assembleia](#) de acionistas (com a exclusão de eventuais acionistas potencialmente conflitantes)
- d) Preveem que as transações ocorridas sejam periodicamente monitoradas pelo comitê de auditoria ou pelo [Conselho de Administração](#)
- e) A companhia, ou a legislação específica, proíbe empréstimos e garantias em favor do controlador e suas partes relacionadas e dos administradores
- f) Nenhuma das anteriores
- g) A companhia não possui política de transação com partes relacionadas

(D) Para a alternativa “a”, indicação da área do *website* onde a política, [Estatuto Social](#) ou legislação específica estão disponíveis. Para as demais alternativas, item “11” do Formulário de Referência, [política corporativa](#), [Estatuto Social](#) ou legislação específica (em caso de legislação, citar número da lei).

GCpgcCCI-b. Houve algum processo contra a companhia, seus administradores ou acionistas controladores por infração grave, nos [últimos três anos](#), conforme definida pela CVM?

(P) O Anexo B da Resolução 45/2021 explicita os casos de infração grave. Disponível em: <https://conteudo.cvm.gov.br/legislacao/resolucoes/resol045.html>. Deve ser considerada a data em que a companhia foi penalizada e não a data em que ocorreu a infração ou de quando ocorreu o pagamento de eventual multa ou outra forma de cumprimento da penalidade.

(R) Assuntos semelhantes são tratados nas seguintes referências:

(GRI Standards) 2-27

### Pergunta de escolha simples

- a) Sim, mas houve encerramento com assinatura de termo de compromisso
- b) Sim, mas houve absolvição em todos os processos
- c) Sim, e houve penalização em algum processo
- d) Sim, e houve penalização com suspensão, inabilitação, cassação ou proibição em algum processo
- e) Processo em julgamento
- f) Não

(D) Para as alternativas “a”, “b”, “c”, “d” e “e”, enviar o número e um breve resumo do teor do processo administrativo sancionador da CVM para processos administrativos. Para a alternativa “f”, declaração assinada pelo DRI da companhia afirmando a inexistência de processos dessa natureza.

**Atenção:** Demais tópicos abaixo, aplicáveis apenas às companhias listadas (empresas singulares e *holdings*)

## **Integração da sustentabilidade na estratégia**

GCpgcISE-a. De que forma o **Conselho de Administração** possibilita a integração de temas socioambientais ao planejamento estratégico da companhia e ao dia a dia de suas operações?

(P) Para a alternativa “a”, é necessário que a empresa comprove que, entre os indicadores e métricas considerados para a remuneração variável dos administradores, há indicadores relacionados a questões sociais e ambientais. Basta indicar a existência das métricas relacionadas ao desempenho socioambiental para o(s) grupo(s) (conselho e/ou diretoria) que recebe(m) algum tipo de remuneração variável. Para as alternativas “b”, “c”, “d” e “e”, a política e/ou diretrizes não precisam necessariamente ser públicas, mas poderão ser solicitadas como evidência para comprovação das respostas. Para “f”, como “engajamento” entende-se iniciativas e atividades que promovam a conscientização, sensibilização, reflexão e participação em relação aos temas sociais e ambientais, tais como cursos, participação em eventos, *workshops*, entre outras iniciativas, e não apenas o acompanhamento de resultados das ações empreendidas. Assinale todas as alternativas aplicáveis.

(R) Assuntos semelhantes são tratados nas seguintes referências:

(GRI Standards) 2-2, 2-12, 2-13, 2-22, 2-23

(IFRS – S1) 33a, 33b e 33c

(Formulário de Referência) Item 8.1.c

### **Pergunta de escolha múltipla**

- a) Inclusão de critérios/indicadores relacionados ao desempenho socioambiental da companhia entre as métricas de avaliação e de remuneração variável dos administradores (diretores estatutários e/ou conselheiros)
- b) Incorporação, no processo de seleção de administradores (conselheiros e diretores estatutários), de critérios e aspectos comportamentais e relativos à sua conduta ética
- c) Incorporação do conhecimento e/ou experiência em **sustentabilidade** como um atributo de diferenciação positiva na eleição de membros do **Conselho de Administração**
- d) Discussão, no **Conselho de Administração**, sobre as **externalidades** decorrentes da atuação da companhia e as formas de lidar com elas
- e) Acompanhamento de política corporativa que trate sobre o relacionamento com **stakeholders** em geral (não apenas acionistas e investidores)
- f) Existência de mecanismos para o engajamento dos membros do **Conselho de Administração** da companhia nos temas sociais e ambientais, objetivando sua conscientização sobre a importância dessas questões
- g) Nenhuma das anteriores

(D) Para a alternativa “a”, contrato de metas, política de remuneração variável ou item “8.1.c” do Formulário de Referência, evidenciando a existência de critérios/indicadores relacionadas às questões sociais e ambientais; para “b” e “c”, política ou documentos que indiquem a incorporação dessas questões no processo seletivo de administradores (política de recursos humanos ou de recrutamento, descrições de cargos, roteiros de entrevista utilizados internamente ou pelas companhias de recrutamento de executivos contratadas, critérios de desempate ou exclusão etc., recomendação do Conselho ou comitê de nomeação sobre os perfis desejados para o órgão, incluindo conhecimentos na área); para “d”, ata do **Conselho de Administração** (extrato do trecho correspondente) evidenciando a discussão do

tema; para “e”, ata do [Conselho de Administração](#) (extrato do trecho correspondente) evidenciando o acompanhamento da aplicação da política; e para “f”, documentos que comprovem a existência de tais mecanismos de engajamento.

## Autonomia do Conselho de Administração

GCpgcACA-a. O Estatuto Social e o [Acordo de Acionistas](#) (se existente) da companhia:

(P) Entende-se por vinculação do exercício de direito de voto a presença de cláusula no Acordo de Acionistas que obrigue o conselheiro eleito pelos signatários do acordo a votar, nas reuniões de Conselho, de acordo com orientação definida em reunião prévia de acionistas.

### Pergunta de escolha múltipla

- a) Não possuem cláusula de vinculação do exercício do direito de voto dos Conselheiros de Administração (um ou mais conselheiros)
- b) Não preveem, em qualquer circunstância, a indicação de qualquer diretor (incluindo o presidente) diretamente pelos sócios, sendo esta função unicamente do [Conselho de Administração](#)
- c) Nenhuma das anteriores

(D) Para a alternativa “a”, declaração indicando a inexistência de acordo de acionistas, ou apresentação do acordo de acionistas vigente sem a presença de cláusula de vinculação de voto; ou item 2 “a” do Informe sobre o Código Brasileiro de Governança Corporativa – Companhias Abertas. Para “b”, trechos do Estatuto Social em que consta a forma de indicação e eleição dos diretores (incluindo o presidente) e declaração indicando a inexistência de acordo de acionistas ou apresentação do acordo de acionistas vigente sem a presença de cláusula de indicação de diretores (incluindo o presidente) pelos acionistas.

GCpgcACA-b. Sendo uma sociedade de economia mista, indique se a companhia dispõe e divulga um procedimento formal, com processo, critérios e qualificações bem definidos para a escolha de diretores e membros do [Conselho de Administração](#), prevendo minimamente que:

(P) Segundo as boas práticas de governança, a escolha e eleição do diretor-presidente da empresa estatal, assim como a aprovação da escolha dos demais diretores, é de responsabilidade do [Conselho de Administração](#), que deve conduzir o processo de modo transparente, estruturado e formal. Este conselho também deve levar a cabo o desenvolvimento de um plano de sucessão dos executivos-chave da companhia.

Mais informações em: <https://conhecimento.ibgc.org.br/Paginas/Publicacao.aspx?PubId=24336>

### Pergunta de escolha múltipla

- a) A indicação dos diretores pelo principal executivo (presidente), para posterior ratificação pelo [Conselho de Administração](#)
- b) A escolha do principal executivo (presidente) pelo [Conselho de Administração](#)
- c) A companhia divulga informações sobre o processo, critérios e qualificações requeridos para a escolha de diretores e membros do [Conselho de Administração](#)
- d) Nenhuma das anteriores
- e) A companhia não é uma sociedade de economia mista

(D) Documento(s) que contenha(m) o procedimento formal adotado pela companhia para a seleção dos respectivos cargos, descrevendo os processos e critérios adotados, e as qualificações mínimas exigidas dos ocupantes daqueles

cargos. Em relação à alternativa “c”, documentos públicos ou link de acesso ao website da companhia onde conste essa divulgação.

## Composição e dinâmica do Conselho de Administração

GCpgcCDC-a. Ao menos 30% dos titulares do [Conselho de Administração](#) (sendo no mínimo dois dos seus integrantes) são independentes?

(P) A pergunta trata dos membros titulares do [Conselho de Administração](#), não incluindo os eventuais conselheiros suplentes. Considerar mandato ordinário; a pergunta não se refere à eventual renovação dos mandatos, que pode ou não estar prevista.

(R) Assuntos semelhantes são tratados nas seguintes referências:

(GRI Standards) 2-10

(Formulário de Referência) Item 7.3/7.4

### Pergunta de escolha simples

a) Sim

b) Não

(D) Estatuto Social ou Item “7.3/7.4” do Formulário de Referência.

GCpgcCDC-b. O tratamento de situações de [conflito de interesses](#) no [Conselho de Administração](#) é abordado em documentos específicos que norteiam as atividades do colegiado (como Regimento Interno ou Estatuto Social)?

(P) O documento deve mencionar especificamente o tratamento dado ao conflito de interesses no âmbito do [Conselho de Administração](#). Como tratamento de “situações de conflito de interesses”, entende-se os procedimentos a serem adotados no momento em que o conflito é identificado, como por exemplo a necessidade de manifestação do conflito, o afastamento das discussões e deliberações etc. Não se trata de mecanismos para resolução de conflitos, tais como mediação e arbitragem.

(R) Assuntos semelhantes são tratados nas seguintes referências:

(GRI Standards) 2-15

(Formulário de Referência) Item 7.1.c

### Pergunta de escolha simples

a) Sim, no [Estatuto Social](#) ou no [Regimento Interno](#) do [Conselho de Administração](#)

b) Sim, em outro documento

c) Não

(D) Trechos específicos do [Estatuto Social](#) e/ou do [Regimento Interno](#) do Conselho de Administração sobre conflitos de interesses; ou item “7.1.c” do Formulário de Referência. Para alternativa “b”, o documento deve mencionar de forma específica o tratamento para conflito de interesses no [Conselho de Administração](#).

GCpgcCDC-c. Indique os mecanismos formais de avaliação do **Conselho de Administração**, de seus conselheiros individualmente e dos comitês de assessoramento ao Conselho e com periodicidade no mínimo anual:

(P) Como mecanismos de avaliação incluem-se autoavaliação, avaliação externa, *benchmarking* e avaliação 360°, dentre outros. Mais informações podem ser obtidas em: <https://conhecimento.ibgc.org.br/Paginas/Publicacao.aspx?PubId=24358>. Para a alternativa “c”, é possível considerar a divulgação dos resultados de forma agregada ou individual.

(R) Assuntos semelhantes são tratados nas seguintes referências:

(GRI Standards) 2-18

(Formulário de Referência) Item 7.1.b

**Pergunta de escolha múltipla**

- a) Há avaliação do **Conselho de Administração** como colegiado
- b) Há avaliação dos conselheiros individualmente
- c) Há avaliação dos comitês do **Conselho de Administração** (ou não há comitês em funcionamento)
- d) A companhia divulga em seu relatório anual, relatório de administração, Formulário de Referência, assembleia ou *website* de RI informações sobre o processo de avaliação, a síntese dos principais pontos identificados para melhoria do órgão e as ações corretivas implementadas
- e) Não há avaliação do **Conselho de Administração**, dos comitês ou dos conselheiros, ou ela não ocorre no mínimo anualmente

(D) Para as alternativas “a”, “b” e “c”, documento que descreve o processo de avaliação e ata (extrato do trecho correspondente) do **Conselho de Administração**, indicando a realização da avaliação. Não é necessário informar o resultado da avaliação. Para “d”, documento correspondente, evidenciando a divulgação das informações. Alternativamente, para comprovação via Formulário de Referência: item “7.1.b”.

GCpgcCDC-d. Indique as alternativas relacionadas à atuação do **Conselho de Administração** com relação a sistemas de *compliance*:

(P) A simples adesão a pactos não basta, a menos que esses compromissos exijam, e a companhia tenha adotado, práticas e compromissos formais e específicos relacionados às questões de *compliance*, conforme exigido nas alternativas e documentação comprobatória.

Segundo o IBGC, o sistema de *compliance* deve ser entendido como um conjunto de processos interdependentes que contribuem para a efetividade do sistema de governança e que permeiam a companhia, norteando as iniciativas e as ações dos agentes de governança no desempenho de suas funções. Envolve a deliberação ética em mecanismos de cumprimento de leis, normas internas e externas, de proteção contra desvios de conduta e de preservação e geração de valor no longo prazo para a empresa. Este conjunto de processos busca prevenir, detectar ou tratar de qualquer desvio ou inconformidade que eventualmente possa ocorrer.

Como “discute e avalia periodicamente”, entende-se o processo de revisão periódica das políticas, práticas ou compromissos, visando identificar se estes instrumentos continuam adequados, acontecendo anualmente ou em prazo maior. Como “monitora periodicamente”, entende-se o acompanhamento periódico da aplicação das políticas, práticas ou compromissos e eventuais casos ocorridos, com maior frequência (trimestral, bimestral, mensal etc.).

(R) Assuntos semelhantes são tratados nas seguintes referências:

(GRI Standards) 2-24

**Pergunta de escolha múltipla**

- a) Discute, avalia e ratifica, periodicamente, incluindo a definição dos papéis e responsabilidades e a segregação de funções

- b) Aprova a matriz de riscos desenvolvida pela **diretoria** e se assegura de que ela inclua os riscos de **compliance**
- c) Se assegura que a matriz de riscos desenvolvida pela diretoria inclui os riscos de fraude
- d) Se assegura de que a sua efetividade é avaliada de maneira independente (por exemplo: processo de certificação, avaliações externas ou outras metodologias de verificação independente)
- e) Monitora periodicamente o seu funcionamento e eventuais ocorrências
- f) Supervisiona a atuação do **comitê de conduta** (ou comitê de ética)
- g) Não adota políticas, práticas ou compromissos no tema

(D) Para alternativa “a”, atas do **Conselho de Administração** (extrato do trecho correspondente) indicando a aprovação e discussão periódica do sistema de **compliance**, incluindo a definição de papéis, responsabilidades e a segregação de função (para evitar conflito de interesses). Para “b”, ata da reunião do **Conselho de Administração** (extrato do trecho correspondente) indicando a aprovação da matriz de riscos, que contemple o mapeamento de **compliance** atualizado, desenvolvido pela diretoria. Para “c”, ata da reunião do **Conselho de Administração** (extrato do trecho correspondente) indicando a aprovação da matriz de riscos, que contemple o mapeamento de risco de fraude atualizado, desenvolvido pela diretoria. Para “d”, ata do **Conselho de Administração** (extrato do trecho correspondente) ou outro documento que comprove que o Conselho é periodicamente informado sobre a aplicação das políticas, práticas ou compromissos adotados(as) e que conta com avaliação externa e independente. Não é necessário explicitar os casos, apenas indicar que eles foram informados e tratados pelo Conselho. Para “e”, atas do **Conselho de Administração** (extrato do trecho correspondente) ou outro documento indicando discussão e o monitoramento periódico das políticas, práticas ou compromissos adotados(as) pela companhia com relação ao tema. Para “f”, atas do **Conselho de Administração** (extrato do trecho correspondente) indicando o acompanhamento da atuação do comitê de conduta (ou comitê de ética).

Para todas as alternativas, caso a atividade seja realizada por um comitê do **Conselho de Administração** e não diretamente pelo Conselho, é preciso incluir evidência adicional de que o tema, após tratado no referido comitê, foi levado ao conhecimento do **Conselho de Administração** e, quando necessário, para sua aprovação, validação e/ou ratificação. Isso pode ser realizado, por exemplo, por meio de extratos de atas do Conselho (extrato do trecho correspondente), indicando que o referido assunto foi levado pelo comitê em reunião do Conselho.

GCpgcCDC-e. Indique as alternativas relacionadas à atuação do **Conselho de Administração** com relação a mecanismos de combate à corrupção:

(P) A simples adesão a pactos não basta, a menos que esses pactos exijam, e a companhia tenha adotado práticas e compromissos formais e específicos relacionados às questões de combate à corrupção, conforme exigido nas alternativas e documentação comprobatória.

Como “discute e avalia periodicamente”, entende-se o processo de revisão periódica das políticas, práticas ou compromissos visando identificar se estes instrumentos continuam adequados, acontecendo anualmente ou em prazo maior. Como “monitora periodicamente”, entende-se o acompanhamento periódico da aplicação das políticas, práticas ou compromissos e eventuais casos ocorridos, com maior frequência (trimestral, bimestral, mensal etc.).

(R) Assuntos semelhantes são tratados nas seguintes referências:

(GRI Standards) 2-12

**Pergunta de escolha múltipla**

- a) Discute, avalia e ratifica periodicamente, incluindo a definição dos papéis e responsabilidades e a segregação de funções
- b) Aprova a matriz de riscos desenvolvida pela **diretoria** e se assegura de que ela inclua os riscos de corrupção

- c) Se assegura de que a sua efetividade é avaliada de maneira independente (por exemplo: processo de certificação, avaliações externas ou outras metodologias de verificação independente)
- d) Monitora periodicamente o seu funcionamento e eventuais ocorrências
- e) Supervisiona a atuação do **comitê de conduta** (ou comitê de ética)
- f) Não adota políticas, práticas ou compromissos no tema

(D) Para alternativa “a”, atas do **Conselho de Administração** (extrato do trecho correspondente) indicando a aprovação e discussão periódica dos mecanismos de combate à corrupção, incluindo a definição de papéis, responsabilidades e a segregação de função (para evitar conflito de interesses). Para “b”, ata da reunião do **Conselho de Administração** (extrato do trecho correspondente) indicando a aprovação da matriz de riscos, que contemple o combate à corrupção, desenvolvida pela Diretoria. Para “c”, ata do **Conselho de Administração** (extrato do trecho correspondente) ou outro documento que comprove que o conselho é periodicamente informado sobre a aplicação das políticas, práticas ou compromissos adotados(as), e que conta com avaliação externa e independente. Não é necessário explicitar os casos, apenas indicar que eles foram informados e tratados pelo Conselho. Para “d”, atas do **Conselho de Administração** (extrato do trecho correspondente) ou outro documento indicando discussão e o monitoramento periódico das políticas, práticas ou compromissos adotados(as) pela companhia com relação ao tema. Para “e”, atas do **Conselho de Administração** (extrato do trecho correspondente) indicando o acompanhamento da atuação do **comitê de conduta** (ou comitê de ética).

## Diversidade no Conselho de Administração

GCpgcDCA-a. Com relação à promoção da diversidade e inclusão, assinale as alternativas que caracterizam a composição do **Conselho de Administração**:

(P) A pergunta trata dos membros titulares do **Conselho de Administração**. Considera-se "equilíbrio" a situação em que a proporção de cada grupo sub-representado no Conselho é próxima à metade de sua composição.

(R) Assuntos semelhantes são tratados nas seguintes referências:

(GRI Standards) 2-9, 405-1

(Formulário de Referência) Item 7.1.d

**Pergunta de escolha simples – uma única por linha**

Composição	Há um(a) conselheiro (a) deste grupo	Há mais de um(a) conselheiro(a), mas abaixo do equilíbrio percentual	Há equilíbrio	Há desequilíbrio em favor deste grupo	Não há conselheiro (a) deste grupo
a) Mulheres como membros titulares					
b) Negros como membros titulares					

(D) Lista de membros do **Conselho de Administração** com a indicação de quais membros se enquadram em cada uma das categorias correspondentes assinaladas e item 7.1.d do Formulário de Referência.

GCpgcDCA-b. Indique as ações adotadas pelo **Conselho de Administração** com a finalidade de ampliar a diversidade em sua composição e na da **alta administração** da companhia:

(P) Quando um tema é pauta estratégica do mais alto nível de governança, a disseminação de práticas a ele relacionadas chega de forma ainda mais consistente. Por isso, a pergunta trata de como o **Conselho de Administração** trabalha os temas de diversidade.

Políticas relacionadas ao tema não precisam ser exclusivas sobre o tema da diversidade, que pode estar tratado em outra política corporativa aprovada pelo Conselho. Como “incorpora, no processo de seleção de administradores”, entende-se que entre os critérios utilizados para escolha dos executivos da companhia estão incluídos os referidos critérios. Sobre a nomenclatura de cargos, verificar atentamente as definições de glossário. Para a alternativa “c”, exemplos de outros **grupos sub-representados** seriam pessoas com deficiência (PCDs), representantes dos grupos **LGBTQIAPN+**, demais grupos étnicos etc.

(R) Assuntos semelhantes são tratados nas seguintes referências:

(GRI Standards) 2-9, 2-10, 405-1

**Pergunta de escolha múltipla por linha**

	Definiu metas quantitativas ou prazos para reduzir desigualdade ou equiparar a participação desses grupos nos cargos de <b>alta administração</b> da companhia	Incluiu nos critérios para remuneração variável dos executivos metas relativas à participação desses grupos nos cargos de <b>gerência e/ou diretoria</b> da companhia	Incorpora critérios e aspectos relativos à participação desses grupos no processo de seleção de todos os administradores (conselheiros e diretores estatutários) e nos cargos de <b>alta administração</b> da companhia	Nenhuma das anteriores
a) Mulheres				
b) Negros				
c) Outros grupos comumente <b>sub-representados</b> (PCDs, <b>LGBTQIAPN+</b> etc.)				

(D) Conforme a alternativa assinalada em cada linha: apresentação das metas e prazos aprovados pelo Conselho para redução da desigualdade; apresentação do contrato de metas, política de remuneração variável; apresentação de documentos que indiquem a incorporação dessas questões no processo seletivo de administradores (por exemplo: política de recursos humanos ou de recrutamento, descrições de cargos, roteiros de entrevista utilizados internamente ou pelas companhias de recrutamento de executivos contratadas, critérios de desempate ou exclusão etc., recomendação do Conselho ou comitê de nomeação sobre os perfis desejados para o órgão, incluindo conhecimentos na área).

## Qualidade da alta gestão

GCpgcQAG-a. A companhia dispõe de processo formalizado de avaliação de desempenho (no mínimo anual) de seu principal executivo pelo [Conselho de Administração](#) e dos diretores pelo principal executivo?

(P) Caso a avaliação do principal executivo seja realizada por um comitê ou apenas pelo presidente do [Conselho de Administração](#), a comprovação precisa evidenciar que os resultados da avaliação foram apresentados aos demais membros do Conselho e validados em reunião deste colegiado. Em relação aos diretores, inclui todos os diretores que respondem diretamente ao principal executivo da companhia.

(R) Assuntos semelhantes são tratados nas seguintes referências:

(GRI Standards) 2-18

(Formulário de Referência) Item 7.1.b

**Pergunta de escolha múltipla**

- a) Sim, do principal executivo pelo [Conselho de Administração](#)
- b) Sim, dos diretores pelo principal executivo
- c) Não

(D) Para alternativa “a”, documento que descreve o processo de avaliação e ata (extrato do trecho correspondente) de reunião do [Conselho de Administração](#) mencionando a realização da avaliação do executivo principal, referente aos [últimos dois anos](#) (exceto para a companhia que começou a prática no [último ano](#), que deve enviar a ata da avaliação realizada). Para alternativa “b”, documento que descreve o processo de avaliação e ata (extrato do trecho correspondente) de reunião do [Conselho de Administração](#) mencionando que os resultados da avaliação foram comunicados ao Conselho, referente aos [últimos dois anos](#) (exceto para a companhia que começou a prática no último ano, que deve enviar a ata da avaliação realizada). Para nenhuma dessas alternativas é necessário informar o resultado da avaliação. Alternativamente, para comprovação via Formulário de Referência: item “7.1.b”, desde que explicitem as mesmas informações exigidas pela documentação requerida.

## Governança de controladas, coligadas e/ou subsidiárias

GCpgcGCS-a. A companhia acompanha formalmente a adequação de suas controladas, co-controladas, **coligadas** e/ou **subsidiárias** com relação a questões de conformidade/*compliance*?

(P) Como “acompanha formalmente”, entende-se um acompanhamento do tema de forma estruturada e devidamente registrada em atas e/ou outros documentos da companhia, abrangendo a avaliação das estruturas disponíveis nas controladas, co-controladas, **coligadas** e/ou **subsidiárias**, e de seu funcionamento, e acompanhamento de eventuais deficiências ou casos relevantes de não conformidade encontrados. Como “conseguiu obter informações suficientes”, entende-se que foi possível obter informações sobre as estruturas de conformidade/*compliance* disponíveis nas controladas, co-controladas, coligadas e/ou subsidiárias, seu funcionamento e eventuais deficiências, ou casos relevantes de não conformidade, permitindo uma avaliação adequada de sua qualidade e suficiência ou necessidades de aprimoramento.

(R) Assuntos semelhantes são tratados nas seguintes referências:

(GRI Standards) 2-2, 2-9

### Pergunta de escolha simples

- a) Sim, porém não conseguiu obter informações suficientes sobre algumas de suas controladas, co-controladas, **coligadas** e/ou **subsidiárias**
- b) Sim, e conseguiu obter informações suficientes sobre todas as suas controladas, co-controladas, coligadas e/ou subsidiárias
- c) Não
- d) Não, pois a companhia não possui controladas, coligadas e/ou subsidiárias

(D) Para a alternativa “a”, documento (ata do **Conselho de Administração** e/ou Diretoria da *holding* ou outro **documento oficial**) que formalize o acompanhamento dessas questões para as companhias controladas, **coligadas** e/ou **subsidiárias**. No caso de existência de política do grupo, deve ser demonstrado que a administração da *holding* (Conselho e/ou Diretoria) acompanha sua efetiva aplicação nas demais companhias do grupo. Para “b”, é preciso comprovar adicionalmente que foram obtidas as informações suficientes sobre todas as companhias.

## Comitê de Auditoria

GCpgcCDA-a. Indique as alternativas relacionadas ao **Comitê de Auditoria** da empresa:

(P) Refere-se a um Comitê do **Conselho de Administração**, não se aplicando para **Conselho Fiscal** “turbinado”. Conforme Instrução CVM 23/2021, o membro independente: I – não pode ser, ou ter sido, nos últimos cinco anos: a) diretor ou empregado da companhia, sua controladora, controlada, coligada ou sociedade em controle comum, diretas ou indiretas; ou b) sócio, responsável técnico ou integrante de equipe de trabalho do Auditor Independente – Pessoa Jurídica; e II – não pode ser cônjuge, parente em linha reta ou linha colateral, até o terceiro grau, e por afinidade, até o segundo grau, das pessoas referidas no inciso I. Conselheiro interno: conselheiros que ocupam posição de diretores ou que são empregados da companhia (IBGC, 2015: p. 45). Na alternativa “d”, não é necessário que o especialista possua formação nas áreas, mas apenas comprovada experiência nestas áreas.

**Esta pergunta trata de um requisito mínimo: a alternativa “h”, se assinalada, impede a inclusão da empresa na carteira do ISE B3.**

(R) Assuntos semelhantes são tratados nas seguintes referências:

(GRI Standards) 2-9

(Formulário de Referência) Item 7.3/7.4

**Pergunta de escolha múltipla**

- a) Está formalmente estabelecido no [Estatuto Social](#)
- b) Possui maioria (ou totalidade) de conselheiros independentes em sua composição
- c) Possui maioria (ou totalidade) de membros independentes (não necessariamente conselheiros) em sua composição
- d) É coordenado por um conselheiro independente
- e) Monitora a integridade e a qualidade do sistema de controles internos no mínimo anualmente, inclusive verificando se eventuais deficiências encontradas representam risco aumentado para a ocorrência de fraudes
- f) Não possui conselheiros que acumulem funções executivas na companhia em sua composição (conselheiro interno) e nem executivos da empresa como membros do comitê
- g) Nenhuma das anteriores
- h) Não possui [Comitê de Auditoria](#)

(D) Para a alternativa “a”, trecho do [Estatuto Social](#). Para “b”, “c”, “d” e “f”, item “7.3/7.4” do Formulário de Referência. Para a alternativa “e”, trecho do [Estatuto Social](#) da companhia ou regimento interno do [Comitê de Auditoria](#) indicando, entre as competências do [Comitê de Auditoria](#), a de monitorar a integridade e a qualidade do sistema de controles internos e documento que indique a periodicidade da realização de tal monitoramento e que ela inclui a realização de avaliação do risco de ocorrência de fraudes.

**QUESTIONÁRIO ISE B3 – AGOSTO DE 2025**

**DIMENSÃO: GOVERNANÇA CORPORATIVA E ALTA GESTÃO**

**TEMA: ÉTICA NOS NEGÓCIOS**

**Aplicabilidade:** Geral

**Texto introdutório**

O combate ativo a práticas como fraudes, corrupção, recebimento de suborno ou facilitação ilícita é um aspecto que deve nortear toda e qualquer companhia, sem exceções. Ao conduzir sua atuação de forma ética, vedando qualquer possibilidade de ocorrência de tais práticas por meio de mecanismos e políticas assertivas e eficazes, a companhia reconhece e age em conformidade com as regras aceitas pela coletividade em prol da integridade e do bem comum. Ao não aceitar condutas ilícitas, a empresa passa a orientar sua conduta com responsabilidade e transparência – valores que nortearão sua abordagem na gestão de riscos e oportunidades.

Quaisquer companhias que pretendam garantir sua reputação e a perenidade de seus negócios inserem compromissos com a integridade e a ética em sua cultura corporativa, permitindo que esses valores permeiem a forma como se relacionam com seus diferentes *stakeholders* e sejam integrados ao seu processo de tomada de decisões.

## Gestão da ética na empresa

GCenGEE-a. A atuação com base em princípios e valores éticos está expressamente mencionada como prioridade de gestão da companhia em sua estratégia e [modelo de negócio](#)?

(P) Uma forma de expressar os princípios e valores éticos na estratégia e modelo de negócio seria por meio de sua incorporação em documentos, como as políticas corporativas direcionadas à comunicação com as [partes interessadas](#), processos de compras, atividades comerciais, gerenciamento de recursos humanos, planejamento estratégico em si e acompanhamento por meio de indicadores de desempenho, entre outras. Independente do documento, eles devem ter sido formalmente aprovados pelo [Conselho de Administração](#) ou pela alta direção da empresa. O [Sistema B Brasil](#) indica também um exemplo de inclusão de compromissos dessa natureza no Estatuto ou Contrato Social, conforme descrito em <https://sistemab.org/requisitos-para-ser-empresa-b/mudancas-legais/>.

(R) Assuntos semelhantes são tratados nas seguintes referências:

(GRI Standards) 2-12, 2-13, 2-22, 2-23

(ISO 26000) Subseção 7.4

(Formulário de Referência) Item 5.3

### Pergunta de escolha simples

- a) Sim
- b) Não

(D) [Documento oficial](#) da companhia que corresponde à alternativa assinalada e que mencione explicitamente o compromisso assumido e sua operacionalização.

GCenGEE-b. Indique as alternativas que se aplicam ao [Código de Conduta](#) da companhia:

(P) O conteúdo do [Código de Conduta](#) deve se focar em aspectos essenciais, no sentido de fomentar a transparência, disciplinar as relações internas e externas da organização, administrar conflitos de interesses, proteger o patrimônio físico e intelectual e consolidar as boas práticas de governança corporativa. Essa pergunta busca identificar quais medidas a companhia adota para que seu Código de Conduta se realize e sustente.

**Esta pergunta trata de um requisito mínimo: a alternativa “k”, se assinalada, impede a inclusão da empresa na carteira do ISE B3.**

(R) Assuntos semelhantes são tratados nas seguintes referências:

(GRI Standards) 2-26

(Formulário de Referência) Item 5.3.a.iii

### Pergunta de escolha múltipla

- a) Aplica-se a todos os administradores, executivos e demais empregados
- b) Aplica-se a terceiros por ela contratados
- c) Está disponível na área de livre acesso no *website* da companhia
- d) Exige adesão formal (termo de adesão ou outro meio de adesão formal) de todos os funcionários quando contratados
- e) Exige que todos os funcionários confirmem sua adesão quando houver alteração no código ao longo do tempo (mesmo que de forma eletrônica)

- f) Prevê a existência de comitê para monitorar o seu cumprimento, aplicar e revisar seus dispositivos
- g) Prevê a realização de treinamentos periódicos para os atuais e novos colaboradores sobre o Código, e a companhia os realiza como estabelecido
- h) Prevê penalidades, punições ou procedimentos a serem adotados em caso de descumprimento do código
- i) Prevê mecanismos para a prevenção e encaminhamento de situações relacionadas às questões de *compliance*
- j) Nenhuma das anteriores
- k) Não possui *Código de Conduta*

(D) Para todas as alternativas, o *Código de Conduta* deve apresentar a data de aprovação ou vigência, ou outro documento, aprovado pelo conselho ou diretoria, que comprove a data de quando o código entrou em vigor. Para as alternativas “a”, “b”, “d”, “e” e “f”: trechos correspondentes do Código de Conduta da companhia que tratem explicitamente dos respectivos temas ou documentos que comprovem a adoção da prática; para “c”, indicação da área do website onde o código encontra-se disponível; para “g”, evidências de que os treinamentos aconteceram; para “h” e “i”, trecho do código com a previsão de penalidades, punições ou procedimentos a serem adotados em caso de descumprimento do código ou para prevenção e encaminhamento das referidas situações. O item “5.3.a.iii” do Formulário de Referência também pode ser considerado desde que descreva as ações indicadas nas alternativas.

GCenGEE-c. Com relação aos encaminhamentos previstos em caso de situações de *conflito de interesses* no âmbito de atuação da companhia, tanto interno quanto externo, o *Código de Conduta*, estatuto ou *política corporativa* específica, exige que a pessoa envolvida nessas situações:

(P) Para assinalar as alternativas “a” e “b”, o Código precisa prever, explicitamente, qual encaminhamento deve ser dado às situações de conflito de interesses. Esta pergunta se refere a conflitos de interesse de modo geral e a todos os colaboradores, não se restringindo a nenhum público específico.

(R) Assuntos semelhantes são tratados nas seguintes referências:

(GRI Standards) 2-15, 2-26

(Formulário de Referência) Item 5.3.a

**Pergunta de escolha múltipla**

- a) Se declare conflitada
- b) Se retire da reunião
- c) Não participe da decisão
- d) Nenhuma das anteriores
- e) Não há encaminhamentos previstos em caso de situações de *conflito de interesses* no *Código de Conduta*, estatuto ou *política corporativa* específica
- f) A empresa não dispõe de *Código de Conduta* ou *política corporativa* específica

(D) Trecho correspondente do *Código de Conduta*, estatuto ou *política corporativa* específica da companhia ou estatuto ou outra *política corporativa* que trate explicitamente desse tema.

GCenGEE-d. Indique as alternativas que se aplicam ao canal de denúncias da empresa:

(P) Para aumentar as chances de tomar ciência de irregularidades, um sistema de *compliance* bem estruturado deve contar com canais para receber denúncias. Assim como o *Comitê de Conduta*, os canais de denúncias são um complemento essencial ao *Código de Conduta* para detectar eventuais desvios. Como “acompanhamento do andamento da denúncia”, entende-se a possibilidade de obter informações, ainda que de forma superficial, sobre se o caso está em avaliação, concluído, aceito, rejeitado etc.

(R) Assuntos semelhantes são tratados nas seguintes referências:

(GRI Standards) 2-26

(Formulário de Referência) Item 5.3.b

**Pergunta de escolha múltipla**

- a) Existe um canal de denúncias/ouvidoria, acessível também a terceiros e ao público externo, com meios para que o denunciante acompanhe o andamento da denúncia
- b) Existem políticas que garantam a proteção e a não retaliação ao denunciante e às demais partes envolvidas, bem como asseguram o sigilo necessário
- c) O *Conselho de Administração* monitora os resultados do canal de denúncias e a companhia presta contas aos públicos internos e externos em relação à efetividade do canal (dados estatísticos) e as investigações são documentadas
- d) Nenhuma das anteriores
- e) A companhia não possui um canal de denúncias

(D) Para a alternativa “a”, documento que descreve o funcionamento do canal existente e indicação de local para seu acesso. Para “b”, políticas ou trechos específicos do documento que regula o funcionamento do canal de denúncias e explicita as regras de proteção, sigilo e proibição de retaliação aos denunciantes e demais partes envolvidas. Para “c”, documentos ou relatórios públicos explicitando dados estatísticos publicamente disponíveis sobre o canal de denúncias. Para “a”, “b” e “c”, documentos que demonstrem a data de aprovação e/ou vigência do código de conduta, como o próprio código ou ata de reuniões do conselho ou da diretoria que o aprovou. O item “5.3.b” do Formulário de Referência também pode ser considerado desde que descreva as ações indicadas nas alternativas.

## Combate à corrupção

GCenCAC-a. A companhia dispõe de uma política formal em relação ao combate a todas as formas de corrupção?

(P) Considerar as diretrizes da companhia para temas como suborno, corrupção ou propina que visam a efetivação do disposto na legislação específica sobre o tema (lei 12.846/2013 e sua regulamentação) e que vão além das exigências e restrições eventualmente impostas pela legislação geral aplicável. Uma referência que poderia orientar essas políticas é o Programa de Integridade da CGU para empresas privadas (<https://www.gov.br/cgu/pt-br/centrais-de-conteudo/publicacoes/integridade/arquivos/programa-de-integridade-diretrizes-para-empresas-privadas.pdf>).

(R) Assuntos semelhantes são tratados nas seguintes referências:

(GRI Standards) 2-23, 2-26, 205-1 a 205-3

(ISO 26000) Subseção 6.6

(Formulário de Referência) Item 5.3.a

**Pergunta de escolha múltipla**

- a) Sim, expressa em seu *Código de Conduta*
- b) Sim, expressa dentro de outra política
- c) Sim, expressa em uma *política corporativa* específica sobre o tema

d) Não

(D) Documento correspondente à(s) alternativa(s) assinalada(s), destacando o(s) trecho(s) relevante(s). O item “5.3.a” do Formulário de Referência também pode ser considerado desde que descreva as ações indicadas nas alternativas.

GCenCAC-b. Assinale as alternativas aplicáveis à política da companhia referente ao combate a todas as formas de corrupção:

(P) A política ou código deve deixar perfeitamente claro para o usuário o comportamento que dele se espera nas diferentes situações que envolvem o tema. A divulgação deve incluir aspectos estratégicos e concretos da política, evidenciando sua efetiva aplicação.

(R) Assuntos semelhantes são tratados nas seguintes referências:

(GRI Standards) 2-23, 2-26, 205-1 a 205-3

(ISO 26000) Subseção 6.6

(Formulário de Referência) Item 5.3

**Pergunta de escolha múltipla**

- a) Indica áreas ou profissionais responsáveis por promover sua implementação e observância
- b) Indica os meios (pessoas, área, estrutura etc.) para obtenção dos resultados visados pela política e os responsáveis por sua disponibilização
- c) Prevê revisão periódica do **Código de Conduta** e/ou política corporativa, visando a atualização do(s) documento(s) frente à evolução da situação da companhia e do contexto em que opera
- d) Tem seu cumprimento monitorado e fiscalizado pela alta administração da companhia (**Diretoria, Conselho de Administração, Comitê de Auditoria e/ou Comitê de Conduta**), conforme cabível a cada uma dessas instâncias
- e) Explicita medidas de prevenção, detecção e resposta a casos de envolvimento ativo ou passivo em situações que caracterizam alguma forma de corrupção na companhia e na cadeia de valor
- f) Prevê medidas disciplinares e/ou legais para situações de descumprimento ocorridas na companhia e na cadeia de valor
- g) Prevê a utilização de critérios éticos na seleção de fornecedores – utilizando, por exemplo, cadastros públicos positivos ou negativos de empresas
- h) Divulga esta política amplamente em versões ou canais adicionais, por meio de ações como as de comunicação, engajamento e/ou treinamento, que facilitem sua compreensão, difusão e possibilidade de participação, considerando peculiaridades e interesses específicos de diferentes partes interessadas
- i) Nenhuma das anteriores
- j) A companhia não dispõe de uma política formal em relação ao combate a todas as formas de corrupção

(D) Documento correspondente à(s) alternativa(s) assinalada(s), desde que contenha de forma direta e explícita o tópico focado nesta pergunta. O item “5.3” do Formulário de Referência também pode ser considerado desde que descreva as ações indicadas nas alternativas.

GCenCAC-c. A companhia atua, de forma proativa e contínua, para a conscientização e/ou capacitação de seus integrantes no que se refere à prevenção e combate a todas as formas de corrupção nas suas relações com:

(P) Considerar que existem diferentes situações e relacionamentos envolvendo a companhia nos quais pode ocorrer prática de suborno, corrupção ou propina. A resposta deve refletir o grau de abrangência do compromisso assumido pela companhia, tendo em conta o conceito de esfera de influência. Atividades de capacitação pressupõem que, além de sensibilizados e informados sobre o tema, os participantes terão acesso a conhecimentos e recursos que lhes permitirão agir em situações em que isso seja necessário.

Como integrantes da companhia pode-se considerar seus funcionários de diferentes níveis hierárquicos, responsáveis pelo contato com os públicos indicados nas alternativas de resposta. Para a alternativa “e”, exemplos de agentes públicos seriam: órgãos governamentais (ministérios, secretarias, prefeituras etc.), Polícia Federal, Receita Federal, tribunais de contas, agências reguladoras, entre outros.

(R) Assuntos semelhantes são tratados nas seguintes referências:

(GRI Standards) 205-2, 414-1, 414-2

(Formulário de Referência) Item 5.3.a

**Pergunta de escolha múltipla**

- a) Funcionários
- b) Fornecedores diretos
- c) Fornecedores indiretos (fornecedores dos fornecedores)
- d) Distribuidores, consumidores e/ou clientes
- e) Agentes públicos
- f) Outras partes interessadas consideradas prioritárias
- g) Nenhuma das anteriores

(D) Para os casos de conscientização, [documento oficial](#) da companhia que cumpra a finalidade de orientar e alinhar as ações de seus integrantes na relação com cada uma das partes assinaladas acima. Indicar no documento os trechos relevantes. Para atividades de capacitação, exemplos de evidências seriam lista de presença, apresentações, cartilhas e outros tipos de materiais/documentos utilizados que comprovem as ações e o percentual/número do respectivo público treinado. O item “5.3.a” do Formulário de Referência também pode ser considerado desde que descreva as ações indicadas nas alternativas.

GCenCAC-d. Os [processos e procedimentos](#) da companhia para o gerenciamento de situações envolvendo qualquer forma de corrupção incluem:

(P) Considerar com atenção as definições do glossário, e que os processos e procedimentos podem ou não se referir a uma [política corporativa](#), mas devem sempre se referir de forma direta e explícita às ações da companhia sobre o tema focado nesta pergunta.

(R) Assuntos semelhantes são tratados nas seguintes referências:

(GRI Standards) 2-23, 2-26, 205-1 a 205-3

(ISO 26000) Subseção 6.6

(Formulário de Referência) Itens ‘5.3.a’, ‘5.3.b’ e ‘5.3.c’

**Pergunta de escolha múltipla**

- a) Um sistema de verificação das práticas éticas, previsto e regulamentado no [Código de Conduta](#) e/ou [política corporativa](#), que oriente o encaminhamento de denúncias sobre quaisquer formas de corrupção envolvendo atividades da companhia e de todas suas controladas, no Brasil ou no exterior
- b) Medidas para prevenir retaliação a denunciadores – como, por exemplo, um canal confidencial, operado de forma independente e imparcial, para o recebimento de

denúncias de situações que envolvam qualquer forma de corrupção, nas operações da companhia e em sua cadeia de valor

- c) A apuração e resposta a denúncias de situações que envolvam qualquer forma de corrupção, em todas as operações da companhia e em sua cadeia de valor
- d) O monitoramento pelo [Comitê de Auditoria](#) e/ou [Comitê de Conduta](#)
- e) A divulgação do andamento e tratamento das denúncias e reclamações recebidas, de forma que o autor da denúncia possa acompanhar o andamento do processo
- f) Mecanismos internos de verificação e comprovação da proporcionalidade e razoabilidade dos pagamentos feitos a representantes, agentes, mandatários e outras pessoas ou organizações, especialmente em decorrência de serviços prestados junto a instituições ou agentes públicos
- g) Um sistema de controle financeiro que analise detalhadamente receitas, despesas e custos, visando detectar e evitar pagamentos ou recebimentos que possam ser relacionados a diferentes formas de corrupção (por exemplo, práticas rigorosas para impedir receitas/despesas não contabilizadas, ou acompanhamento de indicadores que apontem desproporções entre custos e preços cobrados ou pagos)
- h) Análise de riscos para subsidiar a implementação de seus processos e procedimentos de combate à corrupção
- i) Mecanismos para avaliar a eficácia de seus processos e procedimentos de combate à corrupção e que permitam a adoção de medidas corretivas e/ou preventivas
- j) Nenhuma das anteriores
- k) A companhia não dispõe de processos e procedimentos para o gerenciamento de situações envolvendo qualquer forma de corrupção

(D) Processo e procedimento formalizado e evidências de sua aplicação (como, por exemplo, trechos do [Código de Conduta](#), Regimentos Internos, políticas corporativas, atas de reunião de órgãos responsáveis pelo monitoramento dos temas e evidências de monitoramento e reportes de andamento de processos). Os documentos encaminhados devem evidenciar claramente o conteúdo da(s) alternativa(s) assinalada(s). Os itens “5.3.a”, “5.3.b” e “5.3.c” do Formulário de Referência também podem ser considerados desde que descrevam as ações indicadas nas alternativas.

## **QUESTIONÁRIO ISE B3 – AGOSTO DE 2025**

### **DIMENSÃO: GOVERNANÇA CORPORATIVA E ALTA GESTÃO** **TEMA: MANUTENÇÃO DO AMBIENTE COMPETITIVO**

**Aplicabilidade:** Geral

Texto de introdução

O estabelecimento de um ambiente que garanta condições iguais de competição para todos os seus participantes deve ser um dos objetivos de qualquer empresa que busque condições justas para concorrer no mercado. A preocupação em evitar práticas desleais envolve não apenas o combate a práticas monopolísticas e anticompetitivas, mas também o estabelecimento de políticas e práticas que abordem temas como poder de barganha, conluio, fixação ou manipulação de preços.

Ao conduzir sua atuação de forma alinhada a boas práticas concorrenciais, a empresa transmite, tanto à sociedade quanto a seus públicos de interesse mais próximos, seu comprometimento efetivo com a defesa de um ambiente de competição justa.

## Defesa da concorrência

GCccDDC-a. O estabelecimento e a manutenção de uma **cultura** de defesa da concorrência estão expressos no **Código de Conduta** ou em políticas corporativas da companhia?

(P) Para responder a esta pergunta, deve-se analisar se a companhia considera os valores da defesa da concorrência em suas políticas corporativas, incluindo a adoção de práticas gerenciais e ações de esclarecimento aos funcionários quanto a práticas antitruste e *compliance* concorrencial. A pergunta visa avaliar se a companhia mantém uma política contínua de prevenção a condutas anticompetitivas, tendo como referência principal a Lei de Defesa da Concorrência (lei 12.529/2011) e diretrizes para prevenção de suas violações como, por exemplo, as contidas no *Guia programas de compliance*: orientações sobre estruturação e benefícios da adoção dos programas de *compliance* concorrencial, publicado pelo Conselho Administrativo de Defesa Econômica (Cade). Esta pergunta se aplica inclusive para companhias monopolistas em seu setor de atuação, pois também abrange a política interna de compras de bens, serviços etc.

(R) Assuntos semelhantes são tratados nas seguintes referências:

(GRI Standards) 205-2, 206-1

### Pergunta de escolha simples

- a) Sim
- b) Não

(D) **Política corporativa** correspondente ou trecho do **Código de Conduta** condizentes com a pergunta.

GCccDDC-b. Indique as práticas da companhia utilizadas para estabelecer e manter uma **cultura** de defesa da concorrência:

(P) Refere-se a ações desenvolvidas pela companhia como forma de dar efetividade às orientações sobre os temas em foco nesta pergunta: Direito da Concorrência, condutas éticas concorrenciais ou matérias semelhantes. A companhia pode assinalar quantas alternativas couber em sua atuação. Uma gestão robusta no tema muitas vezes implica em múltiplas frentes de atuação e, portanto, na possibilidade de múltiplas respostas.

(R) Assuntos semelhantes são tratados nas seguintes referências:

(GRI Standards) 206-1

### Pergunta de escolha múltipla

- a) Manutenção regular de atividades de comunicação e/ou capacitação voltadas aos funcionários e colaboradores permanentes da companhia (de diversos níveis hierárquicos), como informativos internos (veículos de comunicação como cartilhas, mural, vídeo, *intranet*, campanhas e outros), palestras e/ou cursos sobre o tema
- b) Sistema de *compliance* adequado ao porte e atividades da companhia e que englobe questões de defesa da concorrência
- c) Monitoramento dos temas em foco por órgãos da *alta administração* (*Diretoria*, *Conselho de Administração* e/ou Comitês)
- d) Orientação especial, visando mitigar riscos de envolvimento em condutas anticompetitivas, para funcionários e colaboradores alocados em áreas ou funções que, de acordo com a análise de risco realizada sobre os temas em foco, sejam especialmente vulneráveis à questão
- e) Adoção de procedimentos gerenciais destinados a verificar a efetividade dos sistemas implementados e a identificar o envolvimento da empresa ou de seus colaboradores em condutas anticompetitivas (verificações externas por profissionais independentes, acompanhamento de indicadores, canais de denúncia e outros)
- f) Nenhuma das anteriores
- g) Não possui instrumentos para defesa da concorrência

(D) Para as alternativas “a” e “d”, materiais utilizados para os fins mencionados, acompanhados de evidências de sua efetiva aplicação para o público declarado e, se for o caso, dos resultados da análise de risco correspondente. Para “b”, política e/ou documento corporativo em que conste a descrição do sistema destinado a prevenir condutas anticompetitivas/anticorrecionais, acompanhada de evidências de seu funcionamento. Para “c”, extrato da ata de reunião da *Diretoria*, *Conselho de Administração* e/ou Comitê em que o assunto esteve incluído na agenda ou, não tendo havido ocasião para tal, *documento oficial* da companhia que evidencie a(s) instância(s) máxima(s) envolvidas(s). Para “e”, documento corporativo com registro de escopo e realização do trabalho de profissional independente e/ou área corporativa responsável pela verificação de efetividade dos sistemas.

## QUESTIONÁRIO ISE B3 – AGOSTO DE 2025

### **DIMENSÃO: GOVERNANÇA CORPORATIVA E ALTA GESTÃO** **TEMA: GESTÃO DOS AMBIENTES LEGAL E REGULATÓRIO**

**Aplicabilidade:** Geral

#### Texto introdutório

O rigoroso cumprimento da legislação a que esteja sujeita é aspecto essencial para uma empresa comprometida com boas práticas de sustentabilidade. Companhias que, além disso, auxiliam na criação de melhores regras e atuam de forma ética e transparente, em conjunto com os reguladores, para garantir que normas e leis sejam favoráveis às

práticas de sustentabilidade, criam um ambiente saudável, garantem um alto nível de qualidade de seus produtos e serviços, e são percebidas de forma positiva pela sociedade e por seus diversos *stakeholders*. Ao correto mapeamento do ambiente regulatório no qual a companhia atua, acrescenta-se a necessidade de dispor de processos internos balizados pela responsabilidade fiscal, financeira e jurídica – além da aplicação de processos de *compliance* tanto em suas operações quanto nas de sua cadeia de valor.

De forma semelhante, a postura transparente da companhia diante de seus *stakeholders* inclui a capacidade de se relacionar com seus reguladores de forma ética, debatendo interesses públicos e corporativos que possam trazer impactos positivos ou adversos, diretos ou indiretos, de curto, médio ou longo prazo, sob as perspectivas econômica, social, ambiental e de governança corporativa, tendo como limite das ações de *advocacy*, a ética, a concorrência leal e os impactos ecossistêmicos envolvidos, para além de sua própria atuação. Com isso, a companhia demonstra seu comprometimento em garantir, de forma responsável, a perenidade de seu negócio e o atendimento às demandas e necessidades de seus *stakeholders*.

## Penalidades administrativas e judiciais

GCgalPAJ-a. Nos **últimos três anos**, a companhia, seus administradores ou seus acionistas controladores diretos ou indiretos:

(P) Essa pergunta busca identificar a aderência da companhia às leis e regulamentações a que está sujeita. Para os fins de contagem do prazo de três anos, deve ser considerada a data em que a companhia foi penalizada e não a data em que ocorreu a infração ou de quando ocorreu o pagamento de eventual multa ou outra forma de cumprimento da penalidade. A alternativa “b” se refere a processos movidos por órgãos públicos e pressupõe uma investigação preliminar que detectou indícios de irregularidade envolvendo a empresa.

(R) Assuntos semelhantes são tratados nas seguintes referências:

(GRI Standards) 2-17, 206-1

(Formulário de Referência) Itens ‘4.4’ e ‘7.3.m’

**Pergunta de escolha simples, uma por linha**

	Não	Sim
a) Recebeu de seus auditores independentes alguma ressalva ou parecer adverso ou abstenção na emissão de parecer por limitações ao trabalho (de acordo com as Normas Brasileiras de Contabilidade), ou equivalentes no exterior, em suas demonstrações financeiras		
b) Foi processada administrativamente por infrações à ordem concorrencial, de acordo com a lei 12.529/2011 ou legislação equivalente no exterior		
c) Foi condenada por decisão definitiva, em processos administrativos sancionadores ou disciplinares, movidos por órgãos do poder público federal, estadual ou municipal, bem como por agências ou autarquias reguladoras		

d) Foi condenada por decisão transitada em julgado, em ações civis públicas ou em ações populares, em que se reconheceu a prática de ilícitos que ocasionaram danos materiais ou morais ao <b>erário público</b> , à coletividade ou a prática de <b>improbidade administrativa</b>		
e) Celebrou <b>acordos de leniência</b> ou de colaboração premiada para resolução ou mitigação de (i) responsabilidade civil por atos de <b>improbidade administrativa</b> , danos morais e materiais ao <b>erário público</b> ou à coletividade; ou (ii) responsabilidade penal		
f) Foi incluída em listas de restrições e de sanções internacionais ou nacionais, incluindo (mas não se limitando) às Listas de Sanções da União Europeia (UE), do <i>Office of Foreign Assets Control</i> (Ofac) e do Conselho de Segurança das Nações Unidas (CSNU), o Cadastro de Empresas Inidôneas e Suspensas (Ceis) ou o Cadastro Nacional de Empresas Punidas (CNEP)		

(D) Caso exista mais de um processo a ser reportado, disponibilizar uma lista ou planilha com as informações relevantes de cada um deles, informando se são, ou não, divulgados no Formulário de Referência da companhia. Caso a resposta seja negativa para a alternativa a ser evidenciada a resposta, disponibilizar um documento assinado pelo DRI ou pelo Diretor Jurídico declarando a não existência de tais ocorrências. Caso o acordo descrito no item “e” não tenha sido homologado, ele deverá ser reportado, independentemente do prazo de três anos.

GCgalPAJ-b. Nos **últimos três anos**, a companhia, seus administradores ou seus acionistas, controladores diretos ou indiretos, sofreram condenações criminais por decisão transitada em julgado, por algum dos seguintes crimes:

(P) Essa pergunta busca identificar condenações em que a companhia ou seus representantes tenham sido penalizados. Para os fins de contagem do prazo de três anos, deve ser considerada a data em que a companhia foi penalizada e não a data em que ocorreu a infração ou de quando ocorreu o pagamento de eventual multa ou outra forma de cumprimento da penalidade.

(R) Assuntos semelhantes são tratados nas seguintes referências:

(GRI Standards) 2-27, 206-1

(Formulário de Referência) Itens ‘4.4’ e ‘7.3.m’

**Pergunta de escolha simples, uma por linha**

	Não	Sim
a) Crimes contra o mercado de capitais		
b) Crimes contra o sistema financeiro nacional		
c) Crimes de “lavagem” ou ocultação de bens, direitos e valores		
d) Crimes contra a administração ou fazenda pública		
e) Crimes de corrupção		
f) Crimes ambientais		
g) Crimes eleitorais		
h) Crimes concorrenciais		
i) Crimes contra as relações de trabalho		

(D) Caso existam mais de um processo a ser reportado, disponibilizar uma lista ou planilha com as informações relevantes de cada um deles, informando se são, ou não, divulgados no Formulário de Referência da companhia. Caso a resposta seja negativa para alguma das alternativas, disponibilizar um documento assinado pelo DRI ou pelo Diretor Jurídico declarando a não existência de tais ocorrências.

GCgalPAJ-c. A companhia, seus administradores ou seus acionistas controladores (diretos ou indiretos) foi condenada, no Brasil ou no exterior, por decisão final em processo administrativo, nos **últimos três anos**?

(P) Essa pergunta busca identificar a aderência da companhia às leis e regulamentações a qual está implicada. Deve ser considerada a data em que a companhia foi penalizada e não a data em que ocorreu a infração ou de quando ocorreu o pagamento de eventual multa ou outra forma de cumprimento da penalidade.

(R) Assuntos semelhantes são tratados nas seguintes referências:

(GRI Standards) 2-27, 206-1

(Formulário de Referência) Itens '4.4' e '7.3.m'

**Pergunta de escolha simples, uma por linha**

	Não	Sim
a) Por entidades de autorregulação		
b) Por agências ou órgãos reguladores		
c) Por autarquias, como Conselho Administrativo de Defesa Econômica (Cade) ou Controladoria Geral da União (CGU)		
d) Pela Comissão de Valores Mobiliários (CVM) ou órgão equivalente no exterior		
e) Pelo Banco Central do Brasil ou órgão equivalente no exterior		
f) Pelos Tribunais de Contas municipais, estaduais ou pelo Tribunal de Contas da União (TCU)		

(D) Documento assinado pelo DRI ou pelo Diretor Jurídico declarando a não existência de tais ocorrências.

GCgalPAJ-d. No caso de condenação administrativa pelo Conselho Administrativo de Defesa Econômica (Cade), ou órgão equivalente no exterior, em decisão administrativa final ou acordo, nos **últimos três anos**, a companhia adotou medidas para cessar a conduta lesiva à concorrência e para evitar a repetição do evento?

(P) A livre concorrência é direito fundamental para o funcionamento do mercado de empresas, garantido pelo Artigo 170 da Constituição Federal. Práticas de concorrência leal e antitruste visam encorajar a competitividade empresarial, a qual potencializa a qualidade dos serviços e/ou dos produtos ofertados pelas companhias e gera mais possibilidades de escolhas para os consumidores.

(R) Assuntos semelhantes são tratados nas seguintes referências:

(GRI Standards) 206-1

**Pergunta de escolha única**

- Sim, adotou medidas para que a conduta lesiva à concorrência cessasse, mas ainda não possui plano de ação e/ou implementação de procedimentos internos, a fim de evitar a repetição do evento
- Sim, adotou medidas para que a conduta lesiva à concorrência cessasse e para que o evento danoso não se repetisse
- Não, a companhia ainda não implementou medidas preventivas e corretivas da conduta da qual foi condenada
- Não houve condenação administrativa pelo Cade (ou órgão equivalente no exterior)

(D) Para as alternativas “a” e “b”, documento assinado pelo DRI descrevendo as providências tomadas que asseguram a não repetição do(s) evento(s) em questão. Para a alternativa “d”, declaração assinada pelo DRI da companhia, afirmando que não houve condenação.

GCgalPAJ-e. Em relação a processos judiciais ou administrativos instaurados nos **últimos três anos** decorrentes de seu relacionamento com consumidores e/ou clientes dos produtos e serviços que oferece:

(P) Entende-se por “agentes públicos ou correlatos” o órgão público fiscalizador ou regulador, agências reguladoras, o Ministério Público e/ou organização que tenha legitimidade para entrar com Ação Civil Pública (artigo 5º da lei 7.347/1985). Para os processos judiciais considerar “irrecorrível” como “sentença transitada em julgado” e para os processos administrativos considerar “decisão/sentença definitiva”. Deve ser considerada a data em que a companhia foi penalizada e não a data em que ocorreu a infração ou de quando ocorreu o pagamento de eventual multa ou outra forma de cumprimento da penalidade.

(R) Assuntos semelhantes são tratados nas seguintes referências:

(GRI Standards) 2-27, 416-2, 417-3, 418-1

(Formulário de Referência) Item 4.4

**Pergunta de escolha simples, uma por linha**

	<b>Não</b>	<b>Sim</b>
a) Existem processos judiciais em tramitação, movidos por agentes públicos ou correlatos		
b) Existem processos administrativos em tramitação, movidos por agentes públicos ou correlatos		
c) Houve alguma sentença de condenação/decisão irrecorrível decorrente de processos judiciais ou administrativos movidos por agentes públicos ou correlatos		
d) Houve alguma medida corretiva obrigatória decorrente de autuação, ou advertência por órgão regulador ou fiscalizador das atividades de comunicação, propaganda e <i>marketing</i>		

(D) Relação dos referidos processos judiciais e/ou administrativos, em aberto ou encerrados nos **últimos três anos**. Caso inexistam processos nestas condições, declaração do DRI evidenciando este fato.

## Atuação e influência coletivas

GCgalAIC-a. A companhia atua de forma proativa e voluntária para a avaliação, implantação ou monitoramento de políticas e regras da regulação, autorregulação ou políticas públicas pertinentes às suas atividades, de forma transparente e articulada com as demais [partes interessadas](#)?

(P) Responder considerando que toda companhia está inserida em um determinado ambiente institucional, e que, agindo nos espaços institucionais apropriados de forma transparente e articulada com outros atores e setores sociais, pode ampliar sua contribuição para a sustentabilidade. Um exemplo de atuação nesse sentido seria por meio da participação da companhia em organizações setoriais em que se discutam a implantação ou monitoramento de políticas e regras da regulação, autorregulação ou políticas públicas pertinentes às suas atividades. “Autorregulação” refere-se a um sistema de regras e padrões criado pelos membros de um setor da economia, com o propósito de desenvolver, implementar e fazer cumprir tais regras e padrões para os membros participantes. A autorregulação envolve a existência de um comitê, conselho ou associação que monitora o efetivo cumprimento dessas regras e padrões pelos membros participantes, aplicando sanções para os casos de descumprimento.

(R) Assuntos semelhantes são tratados nas seguintes referências:

(GRI Standards) 2-28

(ISO 26000) Subseção 6.6.4

### Pergunta de escolha múltipla

- a) Sim, em iniciativas de autorregulação relativas às suas áreas de atuação
- b) Sim, em iniciativas de regulação relativas às suas áreas de atuação
- c) Sim, em políticas públicas, além de sua área de atuação
- d) Não

(D) Evidências de participação da companhia nos processos mencionados para cada alternativa assinalada. Serão consideradas como evidências válidas as propostas ou posicionamentos formais e publicamente divulgados da companhia que comprovem sua participação direta ou indireta (exemplo: via organizações setoriais) na elaboração, avaliação, implantação ou monitoramento dos processos mencionados. Também podem ser evidências as atas internas de comitês ou departamentos de relações governamentais e registros de interações com formuladores de políticas públicas.

GCgalAIC-b. A companhia (e/ou o órgão de classe ou associativo correspondente) adota práticas adequadas de transparência, divulgando formalmente suas propostas e posicionamentos?

(P) Responder considerando que toda companhia está inserida em um determinado ambiente social e político e que, agindo de forma transparente e em conjunto com outros atores, *stakeholders* e setores sociais, pode ampliar sua contribuição para a sustentabilidade. Considerar “práticas adequadas de transparência” a publicação das iniciativas no website da companhia e/ou em relatórios específicos sobre relações governamentais e/ou em [relatório de sustentabilidade](#).

(R) Assuntos semelhantes são tratados nas seguintes referências:

(ISO 26000) Subseção 6.6.4

(Formulário de Referência) Item 1.9.a

### Pergunta de escolha múltipla

- a) Sim, em contato direto com os agentes responsáveis pelas referidas políticas públicas
- b) Sim, por meio de órgãos de classe ou setoriais

- c) Sim, participando regularmente de instâncias formais de articulação com o Estado e com a sociedade civil, como por exemplo, em contato com conselhos (da criança e do adolescente; de segurança; de combate à fome; de saúde etc.) ou comitês (de gestão; de bacia hidrográfica etc.)
- d) Não

(D) Evidências de participação da companhia nos processos mencionados para cada alternativa assinalada. Serão consideradas como evidências válidas as propostas ou posicionamentos formais e publicamente divulgados da companhia que comprovem sua participação na elaboração, avaliação, implantação ou monitoramento de políticas públicas para as alternativas “a”, “b” e “c”. Também podem ser evidências as atas internas de comitês ou departamentos de relações governamentais e registros de interações com formuladores de políticas públicas. Na alternativa “c”, é prevista a possibilidade de a companhia articular e fortalecer propostas de políticas públicas, de caráter socioambiental, em diálogo com outras empresas, associações e fóruns setoriais.

GCgalAIC-d. A companhia participa de fóruns e/ou grupos que promovam o diálogo, o compartilhamento de boas práticas para a gestão da sustentabilidade e a proposição de **políticas públicas**?

(P) São exemplos destas iniciativas: fóruns estaduais, municipais e setoriais relacionados aos temas materiais de sustentabilidade, Rede Brasil do Pacto Global, Programa Defensores do Clima (WWF), Plataforma Empresas pelo Clima (EPC/FGV), Fórum Clima e grupos de trabalho do Instituto Ethos, Câmaras Técnicas temáticas do CEBDS, entre outras. A companhia pode participar sendo representada por meio de seus executivos.

(R) Assuntos semelhantes são tratados nas seguintes referências:

(GRI Standards) 2-28

**Pergunta de escolha simples**

- a) Sim
- b) Não

(D) Documento que comprove a participação da companhia nos fóruns e/ou grupos de discussão. Caso a *holding* esteja respondendo, deve ser considerada a sua participação como *holding* em fóruns e/ou grupos relevantes; se uma subsidiária responde, deve considerar sua própria atuação.

GCgalAIC-e. A companhia busca participar da formulação e/ou execução de **políticas públicas** de âmbito municipal, estadual ou federal por meio de um relacionamento com sua **comunidade local**, participando de forma ativa nas questões sociais e ambientais do local em que está inserida?

(P) Grandes empresas são reconhecidas como atores com importante papel nos territórios e comunidades em que estão inseridas. Sua ação frequentemente tem a capacidade de influir positiva ou negativamente na implementação e efetividade de políticas públicas no âmbito local. Em muitos casos, o peso da companhia nesse âmbito é comparável ou até maior que o de agentes públicos, como prefeituras e agências governamentais. Por esse motivo, é importante que empresas busquem ativamente formas de exercer esse papel em consonância com o seu peso na comunidade local e com o interesse público. Caso a relação com a comunidade seja feita por meio de instituto, e não por sua estrutura própria, apenas serão aceitas respostas positivas se houver evidências de que há participação da companhia nas atividades em questão. O desenvolvimento da comunidade pode incluir o fortalecimento institucional da comunidade, de seus grupos e de fóruns coletivos. Para o caso de companhias com atuação geograficamente pulverizada, a **comunidade local** deve ser interpretada em seu contexto de atuação, abarcando, assim, uma esfera de impacto mais ampla. Atenção à definição de comunidade local no glossário.

(R) Assuntos semelhantes são tratados nas seguintes referências:

(GRI Standards) 2-29, 413-1

#### **Pergunta de escolha simples**

- a) Sim, com estrutura própria
- b) Sim, via entidade representante do setor de atuação da companhia
- c) Sim, com estrutura própria e via entidade representante do setor de atuação da companhia
- d) Não

(D) Evidências das práticas em questão. Caso a relação com a comunidade seja feita por meio de instituto: missão do instituto em que sinalize que ela está vinculada à estratégia da empresa, evidências das práticas em questão e atas de reunião entre os gestores do instituto e da companhia. Como exemplos de evidências em casos não relacionados ao instituto, pode-se considerar: resultados de consultas públicas, coleta de dados de programas da comunidade, relatórios de atividades e atas de reuniões e boletins informativos específicos (comunicações internas).

**GCgalAIC-f.** A companhia possui práticas de influência e estímulo sobre políticas públicas para cumprimento de legislações e convenções, com intuito de garantir ou estimular a inclusão étnico-racial, de gênero, de orientação sexual e de outras minorias nas comunidades em que atua?

(P) A pergunta busca identificar se a companhia utiliza o seu poder de articulação para estimular que as políticas públicas caminhem para a redução das desigualdades, equidade de direitos e promoção do desenvolvimento sustentável para todos. Refletindo em seu quadro de funcionários e em sua cultura organizacional as características das comunidades onde atua, a companhia tem maior capacidade de compreensão e engajamento. Atuando de forma proativa na influência de políticas públicas e no cumprimento de legislações e convenções, a companhia pode ajudar a catalisar o fim das desigualdades étnico-raciais, de gênero e de orientação sexual.

(R) Assuntos semelhantes são tratados nas seguintes referências:

(GRI Standards) 405-1, 405-2

#### **Pergunta de escolha múltipla**

- a) A companhia se envolve na elaboração, aperfeiçoamento, execução, controle ou avaliação de políticas públicas que combatam o racismo ou a injúria racial, a desigualdade de gênero e a homofobia
- b) A companhia se envolve na elaboração, aperfeiçoamento, execução, controle ou avaliação de políticas públicas que promovam a equidade racial, equidade de gênero e a liberdade de orientação sexual
- c) A companhia promove ações em conjunto com **grupos sub-representados** e/ou comunidades quilombolas, indígenas e/ou tradicionais para a promoção da inclusão social e do desenvolvimento sustentável
- d) Nenhuma das anteriores

(D) Evidências das práticas em questão. Exemplos de evidências seriam: atas ou registros de reuniões com atores públicos em que essas pautas foram debatidas, resultados de consultas públicas, coleta de dados de programas da comunidade, relatórios de atividades e atas de reuniões e boletins informativos específicos (comunicações internas).

### **QUESTIONÁRIO ISE B3 – AGOSTO DE 2025**

## **DIMENSÃO: MEIO AMBIENTE**

## **TEMA: POLÍTICAS E PRÁTICAS DE GESTÃO AMBIENTAL**

## Aplicação: Geral

### Texto de introdução

As empresas, independentemente de sua atuação, possuem o potencial de gerar impactos ambientais significativos. É fundamental que esses potenciais impactos sejam identificados e gerenciados como forma de prevenir ou mitigar a degradação ambiental, protegendo tanto a sociedade quanto os próprios negócios. Para tanto, é necessário identificar, controlar e reduzir os aspectos ambientais significativos e estabelecer metas e objetivos orientados para a melhoria contínua do desempenho ambiental. Ao adotar práticas de gestão ambiental adequadas, as empresas podem proteger o meio ambiente, promover a sustentabilidade e demonstrar seu compromisso com a responsabilidade ambiental, fortalecendo assim sua reputação e criando valor para os *stakeholders*.

### Liderança e responsabilidade

MApgaLDR-a. A companhia dispõe de uma **política corporativa** de meio ambiente?

(P) A política ambiental deve estabelecer intenções e compromissos da companhia no tema, indicando diretrizes em relação ao seu bom desempenho ambiental. Deve ser apropriada ao perfil, à natureza e à escala dos seus aspectos e impactos ambientais.

As políticas variam em formato e linguagem, adequando-se ao contexto e cultura da companhia. Podem ser políticas ambientais específicas ou políticas integradas que contemplem também, por exemplo, aspectos de saúde e segurança do trabalhador e de qualidade.

Para que a companhia, em sua resposta, considere que possui uma **política corporativa** de meio ambiente, é necessário que ela esteja documentada, seja aprovada pela **alta administração** e esteja disponível às partes interessadas.

Para assinalar a alternativa “c”, a **política corporativa** de meio ambiente deve ser clara e objetiva ao contemplar os compromissos da companhia com o atendimento aos requisitos legais e demais requisitos aplicáveis às suas atividades produtos e serviços; também deve contemplar a melhoria contínua do seu desempenho ambiental, com a proteção do meio ambiente e com uma abordagem preventiva em relação aos seus impactos ambientais. Caso a companhia atenda apenas parcialmente a estes requisitos, ela deve assinalar a alternativa “b”.

**Esta pergunta trata de um requisito mínimo: a alternativa “e”, se assinalada, impede a inclusão da empresa na carteira do ISE B3.**

(R) Assuntos semelhantes são tratados nas seguintes referências:

(GRI Standards) 2-23

#### Pergunta de escolha simples

- a) Sim, possui **política corporativa** de meio ambiente, mas não contempla os compromissos explicitados no protocolo
- b) Sim, possui **política corporativa** de meio ambiente que contempla parcialmente os compromissos explicitados no protocolo

- c) Sim, possui **política corporativa** de meio ambiente que contempla todos os compromissos explicitados no protocolo
- d) Sim, possui **política corporativa** de meio ambiente que contempla todos os compromissos explicitados no protocolo e é extensível a sua **cadeia de fornecimento**
- e) Não possui **política corporativa** de meio ambiente

(D) Para “a”, “b” e “c”, política documentada com data de aprovação, vigência e responsável pela aprovação. Para a alternativa “d”, além da política com essas especificações, deve apresentar, também, documento que comprove a extensão de sua abrangência para sua **cadeia de fornecimento**. Nesse caso, pode ser a própria política, caso a abrangência esteja explícita nela, ou qualquer outro documento formal da companhia (por exemplo, políticas ou procedimentos para seleção e auditoria de fornecedores). Poderia, inclusive, ser uma declaração do DRI da companhia, afirmando tal informação.

**MApgaLDR-b.** Para quais níveis hierárquicos da companhia há atribuições relacionadas ao meio ambiente contidas na descrição de cargo?

(P) A resposta deverá considerar apenas os cargos que possuem atribuições documentadas e nas quais sejam especificamente mencionadas responsabilidades em relação à gestão ambiental da companhia. A pergunta se aplica a todos os cargos em um determinado nível, e não apenas aos funcionários que atuam diretamente na área de meio ambiente, e refere-se ao conjunto de gestores deste nível. A alternativa “nível inexistente” só poderá ser assinalada nos casos em que o nível hierárquico especificado ou equivalente não existir na companhia. Se a companhia contemplar tais atribuições para todos os níveis hierárquicos, basta selecionar todas as linhas da primeira coluna. Sobre a nomenclatura de cargos, verificar atentamente as definições de glossário.

(R) Assuntos semelhantes são tratados nas seguintes referências:

(GRI Standards) 2-12, 2-13, 2-25, 3-3

**Pergunta de escolha simples – única por linha**

	Há atribuições	Não há atribuições	Nível inexistente
a) Cargos de <b>primeiro nível (C-level)</b>			
b) Cargos de <b>diretoria</b>			
c) Cargos de <b>gerência</b>			
d) <b>Cargos operacionais</b>			

(D) Documento formal que contenha a descrição das atribuições de cada nível hierárquico assinalado ou, na ausência deste, documento que objetivamente estabeleça a responsabilidade sobre temas ambientais para o nível hierárquico.

## Práticas de gestão

**MApgaPRG-a.** Qual o percentual de unidades da companhia que realizam **avaliação periódica e sistemática** de seus aspectos e **impactos ambientais**?

(P) A adoção de procedimentos, programas e projetos de gestão ambiental deve ser precedida de diagnóstico ambiental voltado à avaliação dos aspectos e dos impactos ambientais da companhia. As organizações precisam conhecer e avaliar seus aspectos ambientais (interações da companhia com o meio ambiente) e definir quais são mais significativos e, portanto, prioritários para a gestão. A partir daí se definem, priorizam e implementam as diferentes práticas de gestão ambiental. Não há um método ou formato específico para a avaliação de aspectos e de impactos ambientais; os métodos e critérios para a definição de significância variam de acordo com a companhia. Empresas

com grande número de unidades similares e de baixo impacto (como agências ou escritórios) podem adotar métodos não exaustivos, como avaliação agregada ou por amostragem. O fundamental é que exista um método estruturado e documentado.

(R) Assuntos semelhantes são tratados nas seguintes referências:

(GRI Standards) 3-3, 302-1, 301-2, 302-3, 302-4,302-5, 305-1, 305-2, 305-3, 305-4, 305-6, 305-7

**Pergunta de escolha simples**

- a) Menos de 50% das unidades
- b) De 50% a menos de 75% das unidades
- c) De 75% a menos de 100% das unidades
- d) 100% das unidades
- e) É uma prática inexistente

(D) Relatório com a indicação das unidades da companhia e a data da última avaliação de aspectos e impactos ambientais e um exemplo de procedimento e de relatório de aspectos e impactos ambientais ou certificação ISO 14.001 compatível com o escopo da resposta.

**MAPgaPRG-b. Qual é o percentual de unidades da companhia cujos aspectos e impactos ambientais significativos são orientados por procedimentos operacionais específicos?**

(P) A partir da avaliação de aspectos e impactos ambientais é necessário que as empresas definam, para aquelas atividades e processos geradores de aspectos ambientais significativos, procedimentos de controle operacional. É por meio deles que se orientam os responsáveis pelos processos (administrativos e produtivos) para conduzi-los de forma a reduzir riscos e impactos. A pergunta avalia se (e em que medida) as unidades da empresa são cobertas por esses procedimentos. Para uma unidade ser considerada, é necessário que tenha sido objeto de avaliação de aspectos e impactos ambientais, e que os procedimentos orientem todos os processos que sejam, na avaliação da empresa, relevantes ou significativos. Empresas com grande número de unidades similares e de baixo impacto (como agências ou escritórios) podem adotar métodos não exaustivos, como avaliação agregada ou por amostragem.

No caso de unidades que estão abarcadas no escopo de certificação ISO 14.001 deve-se considerar que a cobertura é de 100%.

(R) Assuntos semelhantes são tratados nas seguintes referências:

(GRI Standards) 3-3, 302-1, 301-2, 302-3, 302-4,302-5, 305-1, 305-2, 305-3, 305-4, 305-6, 305-7

**Pergunta de escolha simples**

- a) Menos de 50% das unidades
- b) De 50% a menos de 75% das unidades
- c) De 75% a menos de 100% das unidades
- d) 100% das unidades
- e) É uma prática inexistente

(D) Relação dos processos e/ou atividades geradores de impactos significativos; descrição dos critérios de avaliação de significância e relação dos procedimentos de controle operacional associados a cada impacto potencial significativo – planilha, formulário, manual do Sistema de Gestão Ambiental (SGA) etc. Tendo em vista a diversidade e extensão das informações relacionadas a esta pergunta, pode ser apresentada documentação que consolide os impactos e os procedimentos de controle operacional por categoria. A avaliação do percentual deve, no entanto, considerar o conjunto das operações da companhia.

MApgaPRG-c. No que se refere às estratégias e práticas coerentes com os princípios da **economia circular**, indique quais as situações da companhia:

(P) O objetivo desta pergunta é avaliar se há programas estruturados na companhia que sejam abrangentes e coerentes com os princípios da **economia circular**.

Em relação à alternativa “a”, a pergunta se refere à criação de produtos e sistemas que minimizem o desperdício, sejam duráveis e possam ser facilmente reparados, reutilizados ou reciclados, eliminando resíduos e poluição desde o início. Para a alternativa “b”, responder de acordo com a definição de **circularidade** no glossário. Já em relação, à alternativa “c”, regeneração da natureza se refere à restauração e aprimoramento de ecossistemas naturais e suas funções, aumentando a **biodiversidade** e melhorando a saúde dos ecossistemas, garantindo que as atividades humanas contribuam positivamente para o meio ambiente.

Para assinalar que a companhia tem um **programa estruturado**, o programa deve dispor de práticas, objetivos, metas, indicadores, recursos e responsabilidades formalmente estabelecidos. Na falta de um desses itens, assinalar a coluna referente a ações pontuais, programas ou projetos-piloto.

(R) Assuntos semelhantes são tratados nas seguintes referências:

(GRI Standards) 2-23, 3-3

**Pergunta de escolha simples – única por linha**

Estratégia	Ações pontuais, programas ou projetos-piloto	Programas estruturados	Não há ações ou programas	Não se aplica
a) Design de produtos e serviços para eliminar resíduos e poluição				
b) <b>Circularidade</b> de produtos e materiais				
c) Regeneração da natureza				

(D)

Documento compatível com a alternativa assinalada. Em relação à coluna “Programas estruturados”, a documentação deverá descrever o programa, seus objetivos, metas e indicadores e escopo (incluindo a abrangência na companhia). Para a coluna “Não se aplica”, é necessário que apresente uma declaração do DRI, contextualizando o motivo pelo qual a estratégica não é aplicável à companhia.

MApgaPRG-d. Indique, em relação à preparação e resposta a emergências ambientais, as políticas e práticas da companhia:

(P) A pergunta tem como objetivo avaliar as práticas em relação à gestão de riscos ambientais, especificamente quanto à preparação e resposta a emergências. Tem como foco os riscos e planos de emergência decorrentes dos aspectos e impactos ambientais da companhia.

**Pergunta de escolha múltipla**

- Possui planos de ação para emergências ambientais para todas as situações de risco identificadas e avaliadas como significativas
- Possui equipes capacitadas e treinadas para planejamento, preparação e atendimento a emergências ambientais
- Realiza simulados, verificações e testes para as ações de resposta planejadas
- Mantém **partes interessadas**, em particular aquelas suscetíveis aos efeitos de eventuais acidentes (funcionários, prestadores de serviços, comunidades localizadas em áreas de risco), devida e adequadamente informadas sobre os riscos e sobre os planos de atendimento às emergências ambientais

- e) A empresa identifica e avalia seus riscos e não há condição que justifique a existência de um plano de ação específico
- f) Nenhuma das anteriores

(D) Documento com a descrição das iniciativas que justificaram a(s) alternativa(s) assinalada(s), como por exemplo situações de emergência identificadas, relação de planos de contingência, plano de comunicação de riscos e simulados realizados.

## Desempenho

### MApgaDSP-a. Como a companhia avalia seu [desempenho ambiental](#)?

(P) O desempenho ambiental, entendido como o conjunto dos resultados mensuráveis da gestão de uma empresa sobre os seus aspectos ambientais (NBR ISO 14.031:2015), não se restringe aos aspectos e impactos ambientais associados aos processos que estão sob seu controle direto. Envolve, necessariamente, uma abordagem ampliada, que leve em consideração as atividades, produtos e serviços ao longo do ciclo de vida do produto – entendido como os “estágios sucessivos e encadeados de um sistema de produto (seja este um bem ou serviço), desde a aquisição de matéria-prima ou obtenção de recursos naturais ou etapas iniciais do serviço prestado, até a sua disposição final ou finalização do serviço” (ABNT NBR ISO 14.050:2004). A avaliação do desempenho ambiental “é um processo de gestão que faz uso de indicadores-chave de desempenho para comparar o desempenho ambiental passado e presente de uma companhia com os seus objetivos e metas ambientais” (NBR ISO 14.031:2015), podendo ou não se utilizar de, ou estar associada a, um sistema de gestão ambiental. O objetivo da pergunta é verificar se a companhia avalia e gerencia sistematicamente seu desempenho ambiental e, em caso afirmativo, se considera neste processo a perspectiva do [ciclo de vida](#) dos seus produtos, bens e serviços. As expressões “perspectiva, abordagem ou pensamento baseado no ciclo de vida do produto” não se referem, especificamente, à ferramenta *Avaliação do Ciclo de Vida*, mas à escala ou abrangência adotada pela companhia em suas avaliações e no processo de gerenciamento de seu desempenho ambiental. Assim, não há uma vinculação exclusiva com a adoção do método de avaliação do ciclo de vida do produto.

(R) Assuntos semelhantes são tratados nas seguintes referências:

(GRI Standards) 301-1 a 301-3, 302-1 302-5, 303-1 a 303-5, 304-1 a 304-4, 305-1 a 305-7, 306-1 a 306-6

#### **Pergunta de escolha simples**

- a) De forma estruturada e sistemática com objetivos, metas e indicadores ambientais, mas não considera o [ciclo de vida](#) de seus produtos ou serviços como referência de avaliação e monitoramento
- b) De forma estruturada e sistemática com objetivos, metas e indicadores ambientais que abrangem o [ciclo de vida](#) de seus produtos ou serviços em casos específicos ou em caráter piloto (como, por exemplo, para unidades ou produtos específicos)
- c) De forma sistemática, com objetivos, metas e indicadores ambientais e considerando, em todas as situações, a perspectiva do [ciclo de vida](#) de seus produtos ou serviços
- d) Não avalia de forma estruturada e sistemática seu desempenho ambiental

(D) Descrição detalhada do processo de avaliação de desempenho ambiental incluindo: método(s) de diagnóstico ambiental (métodos e procedimentos utilizados), indicadores de desempenho ambiental e produtos e/ou serviços considerados.

MApgaDSP-b. Especifique qual a diretriz adotada para o estabelecimento de metas de **desempenho ambiental** da companhia:

P) Entende-se por “referência mínima” o menor nível de exigência formalmente estabelecido pela companhia e válido para todas as suas unidades. Pressupõe-se que existam objetivos e metas estabelecidos em todas as unidades e mecanismos de monitoramento e verificação implementados. Considera-se que a companhia adota a conformidade legal como requisito mínimo de desempenho ambiental quando suas metas e critérios de monitoramento estão pautados, exclusivamente, em parâmetros e condições de instalação e operação previstos na legislação ambiental e nos instrumentos dela derivados (como, por exemplo, licenças ambientais, outorgas e planos de gerenciamento de resíduos sólidos). A adoção de referência superior aos parâmetros legais ocorre quando a empresa, além de buscar a conformidade legal, define metas e critérios de monitoramento que superam os requisitos da legislação. Tal condição pode ser configurada por metas associadas ao desempenho operacional ou a práticas de gestão não requeridas legalmente (como realização de inventário de carbono, cálculo de pegada hídrica, de carbono ou florestal).

Para as alternativas “b” e “c”, se não houver referências legais ou normativas compulsórias para a garantia de atendimento legal, considerar apenas os demais itens indicados. Especificamente para “c”, devem ser considerados os recursos naturais renováveis e/ou os não renováveis, de acordo com a pertinência para a companhia. No primeiro caso, o uso sustentável deve incluir a utilização dentro dos limites de reposição dos ecossistemas e sem alteração da qualidade do recurso. No caso dos recursos não renováveis, deve-se considerar sua utilização de forma a otimizar sua disponibilidade no longo prazo.

(R) Assuntos semelhantes são tratados nas seguintes referências:

(GRI Standards) 2-23, 303-2, 303-4

#### **Pergunta de escolha simples**

- a) Atendimento à legislação ambiental aplicável
- b) Atendimento à legislação ambiental aplicável (se houver referências legais ou normativas compulsórias) e mitigação dos riscos significativos ao meio ambiente e à saúde humana
- c) Atendimento à legislação ambiental aplicável (se houver referências legais ou normativas compulsórias), mitigação dos riscos significativos ao meio ambiente e à saúde humana e o uso sustentável dos **serviços ambientais** e dos recursos naturais
- d) Não há uma diretriz geral formalmente estabelecida para o **desempenho ambiental** da companhia

(D) Diretriz corporativa ou documento equivalente que formalize as referências mínimas adotadas (nos casos das alternativas “a” e “b”) ou documento com objetivos, metas e desempenho ambiental aferidos no último ano no caso da alternativa “c”.

## **Certificações**

MApgaCTF-a. Qual o percentual de unidades produtivas da companhia que possuem certificação ambiental?

(P) No contexto dessa pergunta, entende-se como unidades produtivas os estabelecimentos que integram os processos de produção e/ou prestação de serviços. Dessa forma, a pergunta exclui apenas unidades que, por seu porte ou tipo de atividade não sejam significativas para certificação ambiental. Devem ser consideradas as certificações ISO 14.001 (SGA) ou certificações de terceira parte equivalentes, ou seja, certificações que tenham uma abordagem ampla sobre os aspectos ambientais da companhia e que contemplem os seguintes requisitos: (i) tenham por base um modelo de gestão sistêmico, baseado no PDCA; (ii) tenham, como requisito mínimo de desempenho, o atendimento à legislação e normas aplicáveis; (iii) requeiram o diagnóstico das condições da companhia (em condições normais e anormais de operação) e a definição de planos e programas de gestão a partir deles; (iv) requeiram mecanismos de conscientização e treinamento dos envolvidos; (v) requeiram o monitoramento e a verificação periódica da eficácia do

sistema e da consecução dos objetivos e metas definidos; e (vi) requeiram mecanismos de comunicação com partes interessadas. Não são consideradas como equivalentes para esta pergunta, certificações como: LEED, ISO 50001, ISO 14005 ou FSC).

**Pergunta de escolha simples**

- a) Menos de 50% das unidades produtivas
- b) De 50% a menos de 75% das unidades produtivas
- c) De 75% a menos de 100% das unidades produtivas
- d) 100% das unidades produtivas
- e) É uma prática inexistente
- f) Não se aplica, pois a companhia apenas possui unidades administrativas

(D) Documento que comprove o percentual das instalações certificadas. Para a alternativa “f” e no caso de outras unidades que sejam excluídas da base de cálculo do percentual de unidades certificadas, declaração do DRI da companhia, indicando as unidades cujo porte ou tipo de atividade não sejam significativas para certificação ambiental.

**MAPgaCTF-b. Indique o percentual de certificação florestal da companhia:**

(P) Para o cálculo dos percentuais necessários para a seleção das alternativas, deve-se considerar o conjunto de situações passíveis de certificação florestal (SPCF), isto é, processos que se enquadram entre as possibilidades de certificação florestal, tanto em relação ao manejo florestal como a cadeia de custódia. Só podem assinalar “f” as companhias que não têm atividades de manejo florestal (nativo ou plantações) nem tenham relação relevante com extração, produção, consumo, industrialização ou comercialização de matéria-prima ou produtos de origem florestal. Nesse sentido, para que eventuais relações da companhia com cadeias de custódia florestal sejam consideradas não relevantes é necessário que essas não integrem o seu “core business” e que o seu faturamento seja pouco relevante em relação ao faturamento total da companhia.

Os sistemas do Forest Stewardship Council (FSC) e do Programa Brasileiro de Certificação Florestal (Cerflor) são considerados, para esta pergunta e suas alternativas, como equivalentes.

**Pergunta de escolha simples**

- a) Menos de 50% das situações passíveis de certificação florestal são efetivamente certificadas
- b) Entre 50% e menos que 75% das situações passíveis de certificação florestal são efetivamente certificadas
- c) Entre 75% e menos que 100% das situações passíveis de certificação florestal são efetivamente certificadas
- d) 100% das situações passíveis de certificação florestal são efetivamente certificadas
- e) É uma prática inexistente
- f) Não se aplica

(D) Documento que comprove o percentual das situações passíveis de certificação florestal e sua respectiva efetivação. Para a alternativa “f”, declaração assinada pelo DRI da companhia, contextualizando a não aplicabilidade para o negócio.

## Cumprimento legal

MApgaCPL-a. Indique a situação da companhia quanto ao **licenciamento ambiental** de suas instalações e processos:

(P) Entende-se como **conformidade legal** a situação na qual as licenças ambientais requeridas para o empreendimento, atividade ou processo existam, estejam dentro do prazo de validade e tenham todas as suas exigências ou condicionantes técnicas atendidas ou em processo de atendimento, mas dentro do prazo estabelecido. Empreendimentos, atividades ou processos que estejam em processo de regularização poderão ser considerados como “conformes ou regulares” se todas as condições abaixo estiverem presentes e forem passíveis de comprovação: (i) o empreendimento, instalação ou atividade tenha sido implantado e tenha entrado em operação antes da exigência legal, em nível federal, estadual ou municipal, de licenciamento ambiental para o caso; (ii) a companhia comprove, por meio de documentação específica, que, a partir da configuração da exigência de licenciamento ambiental para o empreendimento, instalação ou atividade, tenha, tempestivamente, formalizado junto ao órgão ambiental competente a solicitação de licença de operação (ou equivalente à época); (iii) a companhia comprove ter atendido todas as exigências formuladas pelo órgão ambiental para a regularização, incluindo estudos ambientais, documentos técnicos, certidões, autorizações e atestados, dentro dos prazos estabelecidos pelos órgãos ambientais competentes; e (iv) a companhia comprove que a não emissão da licença de operação, ou do documento que determine a regularidade do empreendimento, seja decorrência, exclusivamente, de impossibilidade técnica, operacional ou não definição de procedimentos específicos por parte do órgão ambiental competente. Os casos que atenderem simultaneamente todos esses requisitos deverão ser claramente identificados na relação de documentos comprobatórios a ser fornecida para essa pergunta. Caso a empresa não garanta que os padrões legais estejam sendo seguidos, deve ser assinalada “a”. Alternativamente, poderão ser considerados como “conformes ou regulares” situações que estejam cobertas por Termos de Ajustamento de Conduta (TACs) firmados com o órgão ambiental e Ministério Público, e que todas as condicionantes tenham sido cumpridas ou esteja em processo, mas dentro do prazo previsto. No caso de a companhia realizar um monitoramento ativo da legislação ambiental e, ainda assim, não identificar requisitos legais ambientais aplicáveis às suas atividades, produtos e/ou serviços, poderá assinalar a alternativa “d”.

**Esta pergunta trata de um requisito mínimo: a alternativa “e”, se assinalada, impede a inclusão da empresa na carteira do ISE B3.**

(R) Assuntos semelhantes são tratados nas seguintes referências:

(GRI Standards) 2-27

(Formulário de Referência) Item 1.6

### Pergunta de escolha simples

- a) Monitora e pode garantir que pelo menos 25% das suas instalações estão em conformidade
- b) Monitora e pode garantir que pelo menos 50% das suas instalações estão em conformidade
- c) Monitora e pode garantir que pelo menos 75% das suas instalações estão em conformidade
- d) Monitora e pode garantir que 100% das suas instalações estão em conformidade
- e) Não possui procedimento sistemático de monitoramento da **conformidade legal**

(D) Relação das instalações/unidades (inclusive em processo de implantação) e, quando aplicável, o *status* do licenciamento ambiental (LP, LI e LF), indicando os casos em que há pendências (exigências não cumpridas e com prazo excedido).

## Cumprimento legal – comp. 1

**ATENÇÃO - Pergunta aplicável apenas aos setores:** Distribuição de Energia Elétrica; Embalagens (Papel e Papelão); Energia Elétrica (Geração e Transmissão); Fertilizantes e Defensivos; Papel e Celulose; Petróleo, Gás e Biocombustíveis (Exploração, Refino e Distribuição); Petroquímicos; Químicos Diversos; Siderurgia; Telecomunicações.

MApγαCPLc1-a. São adotados procedimentos específicos para a gestão de aspectos ambientais que não estejam incluídos na legislação vigente, mas que representam ou podem representar riscos à **saúde pública** e/ou ao meio ambiente?

(P) Como regra, as empresas têm como foco da gestão ambiental os aspectos ambientais regulados ou sobre os quais há legislação ambiental incidente, ou ainda, que são objeto de exigências técnicas dos órgãos ambientais. Nos procedimentos de avaliação de aspectos e impactos ambientais, a existência de legislação é, ainda que não exclusivamente, um critério determinante para a avaliação de significância. Há, no entanto, situações em relação às quais não há requisitos legais estabelecidos nem exigências técnicas, mas há evidências suficientes ou mesmo a comprovação de que há riscos potencialmente significativos à saúde humana e ao meio ambiente. Nesta pergunta se avalia como e de que maneira a empresa atua nessas situações, caso elas estejam presentes.

(R) Assuntos semelhantes são tratados nas seguintes referências:

(GRI Standards) 2-23, GRI 11: Setor de Petróleo e Gás

**Pergunta de escolha simples**

- a) Sim, monitora o assunto e o aspecto ambiental, mas não desenvolve ação específica
- b) Sim, adota medidas baseadas no **princípio da precaução**, com vistas à redução dos riscos potenciais
- c) Não desenvolve ação específica
- d) Não possui situação nem aspecto ambiental nesta condição

(D) Procedimento de avaliação de aspectos e impactos ambientais com a indicação do critério utilizado para os casos pertinentes à pergunta. Para a alternativa “b”, deve ser apresentada evidência de que as medidas adotadas foram estabelecidas com base no **princípio da precaução**, conforme definido no glossário. Para a alternativa “d”, declaração assinada pelo DRI da companhia, contextualizando a resposta.

## Bem-estar animal

**ATENÇÃO - Perguntas aplicáveis apenas aos setores:** Carnes e Derivados; Medicamentos; Produtos de Uso Pessoal.

MApγαBEA-a. A companhia possui políticas e compromissos relacionados ao tema **bem-estar animal** e que são divulgadas para o público externo e para seus fornecedores?

(P) A companhia deve possuir uma política formal de **bem-estar animal** disponibilizada em seu site ou, de outra forma, disponibilizada ao público externo. Para assinalar a alternativa “b” deve, além de disponibilizar a política ao público, comunicá-la de forma ativa à sua cadeia de produção correlata (que tem potencial impacto ao **bem-estar animal**).

(R) Assuntos semelhantes são tratados nas seguintes referências:

(GRI Standards) GRI 13: Setores de Agropecuária, Aquicultura e Pesca – 13.11

**Pergunta de escolha simples**

- a) A companhia possui política de amplo comprometimento com o **bem-estar animal** disponível em seu site ou em outros locais de acesso público
- b) A companhia possui política de amplo comprometimento com o **bem-estar animal** publicada e disponível em seu site e também comunicada para toda a sua cadeia de produção relacionada ao tema
- c) A companhia não possui políticas formais publicadas em relação ao **bem-estar animal**

(D) Relação das políticas, compromissos e data de implementação. Políticas emitidas por subsidiárias da companhia, ou que não especifiquem a forma de implementação, não serão consideradas.

**MAPgaBEA-b. Caso as operações da companhia envolvam a utilização ou criação de animais, ou o recebimento de animais (criados por fornecedores) para seu processo produtivo, indique se seu bem-estar é garantido por meio do treinamento dos funcionários, colaboradores e, se aplicável, fornecedores:**

(P) Deve-se considerar a criação de animais em unidades próprias e provenientes de produtores e empresas integrados à sua **cadeia de fornecedores**. O **bem-estar animal** não deve ser confundido com outros aspectos, como ambientais (por exemplo, origem da dieta, tratamento de efluentes), zootécnicos (índices de produtividade), de segurança alimentar, de biossegurança, de saúde pública ou outras preferências do consumidor (como produtos orgânicos ou de origem local).

Para que o treinamento seja considerado abrangente, deve-se garantir que todos os funcionários, fornecedores e profissionais terceirizados que tenham qualquer contato com os animais ou acesso às instalações (incluindo aqueles envolvidos com transporte e apanha dos animais para embarque, alimentação, limpeza, manutenção e reparação das instalações, insensibilização e abate, ou qualquer outra forma de manejo em qualquer etapa de produção) sejam formalmente treinados em **bem-estar animal**. Isto deve ser feito por meio de cursos que contemplem, no mínimo, conceitos biológicos de comportamento, cognição, saúde e manejo animal. Deve-se considerar o treinamento como filosofia da empresa, nos cuidados e atenção necessária, para que todos os funcionários tenham a consciência que é uma “bandeira” da empresa o bem-estar dos animais.

(R) Assuntos semelhantes são tratados nas seguintes referências:

(GRI Standards) GRI 13: Setores de Agropecuária, Aquicultura e Pesca – 13.11

**Pergunta de escolha simples**

- a) Sim, em parte da cadeia de produção
- b) Sim, em toda cadeia de produção
- c) Não
- d) As operações da companhia não envolvem a utilização ou criação de animais ou recebimento de animais criados por fornecedores para seu processo produtivo ou comercial

(D) Relação dos treinamentos realizados no **último ano** e número de funcionários e organizações envolvidos. Para a alternativa “d”, declaração assinada pelo DRI da companhia, contextualizando a resposta.

MApγαBEA-c. No caso de as operações da companhia envolverem a utilização ou criação de animais, ou o recebimento de animais (criados por fornecedores) para seu processo produtivo, são permitidas auditorias e inspeções do processo de produção por profissionais e organizações isentas e independentes, pelo menos uma vez por ano?

(P) O papel das auditorias e inspeções é o de garantir a implementação das melhores práticas para todo o processo, inclusive para o animal. Garante que os treinamentos e políticas estejam sendo implementados diariamente no processo produtivo. Uma avaliação independente garante maior isenção no parecer e um diagnóstico mais preciso com a realidade.

(R) Assuntos semelhantes são tratados nas seguintes referências:

(GRI Standards) GRI 13: Setores de Agropecuária, Aquicultura e Pesca – 13.11

**Pergunta de escolha simples**

- a) Sim, em parte dos processos de produção
- b) Sim, em todos os processos de produção
- c) Não
- d) As operações da companhia não envolvem a utilização ou criação de animais ou recebimento de animais criados por fornecedores para seu processo produtivo ou comercial

(D) Relação de inspeções realizadas, organizações responsáveis e certificados, quando for o caso. Para a alternativa “d”, declaração assinada pelo DRI da companhia, contextualizando a resposta.

**QUESTIONÁRIO ISE B3 – AGOSTO DE 2025**

**DIMENSÃO: MEIO AMBIENTE**

**TEMA: IMPACTOS ECOLÓGICOS**

**Aplicação:** Específica

**Setores:**

Agricultura; Artefatos de Cobre; Carnes e Derivados; Distribuição de Energia Elétrica; Embalagens (Papel e Papelão); Energia Elétrica (Geração e Transmissão); Exploração de Rodovias; Fertilizantes e Defensivos; Minerais Metálicos; Papel e Celulose; Petróleo, Gás e Biocombustíveis (Exploração, Refino e Distribuição); Petroquímicos; Produtos para Construção; Produtos de Madeira; Produtos de Uso Pessoal; Químicos Diversos; Siderurgia; Transporte Ferroviário; Transporte Hidroviário; Viagens e Turismo.

**Texto de introdução**

A sociedade, seus sistemas produtivos, econômicos e financeiros estão integrados à natureza e têm, com ela, uma relação de interdependência. Ecossistemas saudáveis são necessários para a manutenção da biodiversidade e dos serviços ecossistêmicos que

dão suporte às comunidades e dos quais os negócios e as finanças dependem para gerar valor.

As atividades das empresas, sejam elas diretas ou aquelas relacionadas às suas cadeias de valor, podem acelerar os fatores e processos que determinam a crescente perda de biodiversidade, assim como, podem afetar negativamente os ecossistemas e os serviços por eles providos. Ao mesmo tempo, as ações das empresas podem evitar ou reduzir impactos negativos, podem ainda regenerar ou restaurar ecossistemas ou compensar perdas já estabelecidas.

Evidentemente, a natureza, o porte, a complexidade e a localização das atividades das empresas são determinantes dos impactos e da dependência em relação ao meio ambiente. De qualquer forma, é necessário que as empresas identifiquem essas relações de impacto e dependência, que definam sua materialidade, que estabeleçam estratégias e prioridades de atuação, metas baseadas em ciência, métricas e indicadores para monitoramento e relato.

Isso permitirá que riscos e oportunidades relacionados sejam identificados, gerenciados e adequadamente comunicados às partes interessadas.

## Práticas de gestão

**MAiePRG-a. Indique na tabela a atual situação da companhia em relação às políticas e práticas de avaliação de sua relação com a biodiversidade e com os serviços ecossistêmicos:**

(P) Toda companhia, independentemente de porte, setor ou localização, tem o potencial de gerar impactos sobre a biodiversidade e os serviços ecossistêmicos. Da mesma forma, toda companhia depende, em maior ou menor grau, da biodiversidade e dos serviços ecossistêmicos. Derivam dessa relação, potenciais riscos e oportunidades, tanto para os ecossistemas e comunidades que deles dependem, como para as operações das companhias e os seus negócios. O objetivo desta pergunta é verificar se a companhia tem uma política para tratar desses temas e se adota práticas consistentes para conhecer, avaliar, priorizar e gerenciar suas relações de impacto e dependência, além de avaliar qual a abrangência dessa política e das práticas de gestão existentes.

Para assinalar que uma prática é "existente em toda a companhia e sua cadeia de valor" a empresa deve se assegurar que a prática está presente em todas as operações diretas pertinentes e que está presente de forma relevante nas operações pertinentes de sua cadeia de valor. Uma prática é pertinente a uma operação quando ela é aplicável a ela. Ao avaliar sua resposta sobre a existência de "política ou compromisso formal para deter e reverter os impactos de suas operações sobre a biodiversidade", a companhia pode considerar políticas específicas para esta finalidade ou compromissos expressos em outros documentos disponíveis para o público como, por exemplo, políticas de sustentabilidade, políticas de meio ambiente, políticas integradas de meio ambiente, SST e qualidade.

(R) Assuntos semelhantes são tratados nas seguintes referências:

(GRI Standards) 101-1 a 101-4, 304-1, 304-2

Global Biodiversity Framework (Meta 15), Taskforce on Nature-related Financial Disclosures (TNFD), Science Based Targets Network (SBTN), Align Project

**Pergunta de escolha simples – única por linha da tabela**

	Projeto piloto ou prática restrita	Prática aplicável a toda a companhia	Prática existente em toda a companhia e sua cadeia de valor	Nenhuma das anteriores	Não se aplica
a) Política ou compromisso formal para deter e reverter os impactos de suas operações sobre a biodiversidade					
b) Avaliação dos impactos sobre a biodiversidade e sobre os serviços ecossistêmicos					
c) Avaliação da dependência (da companhia) em relação à biodiversidade e aos serviços ecossistêmicos					
d) Avaliação dos riscos e oportunidades relacionados à biodiversidade e aos serviços ecossistêmicos					

(D) Para a alternativa “a”, a empresa deve fornecer o documento onde o compromisso está formalizado, incluindo informações sobre sua abrangência. Para a alternativa “b”, deve-se apresentar a relação dos estudos realizados para avaliar os impactos sobre a biodiversidade e os serviços ecossistêmicos, junto aos resultados e informações sobre sua abrangência. Para a alternativa “c”, é necessário listar os estudos realizados para avaliar a dependência da empresa em relação à biodiversidade e aos serviços ecossistêmicos, incluindo os resultados e informações complementares sobre a abrangência. Para a alternativa “d”, a empresa deve fornecer a relação dos estudos realizados para identificar e avaliar os riscos e oportunidades relacionados à biodiversidade e aos serviços ecossistêmicos, acompanhados dos resultados e da abrangência.

Caso a empresa marque a coluna “não se aplica”, deve apresentar uma declaração do DRI, informando que, após uma avaliação técnica, baseada em ciência e metodologia específica, não foram identificados impactos nem dependência em relação à biodiversidade e aos serviços ecossistêmicos.

**MAiePRG-b. Indique na tabela a atual situação da companhia em relação aos planos de ação e monitoramento de seus riscos e oportunidades relacionados à biodiversidade e aos serviços ecossistêmicos:**

(P) Toda companhia, independentemente de porte, setor ou localização, tem o potencial de gerar impactos sobre a biodiversidade e sobre os serviços ecossistêmicos. Da mesma forma, toda companhia depende, em maior ou menor grau, da biodiversidade e dos serviços ecossistêmicos. Derivam dessa relação, potenciais riscos e oportunidades, tanto para os ecossistemas e comunidades que deles dependem, como para as operações das companhias e para os seus

negócios. O objetivo desta pergunta é verificar se a companhia tem, a partir de práticas de avaliação e priorização, planos de ação com objetivos, metas e métricas, baseados em ciência, para avaliar seu progresso em reduzir seus impactos e dependência sobre a [biodiversidade](#) e os [serviços ecossistêmicos](#).

(R) Assuntos semelhantes são tratados nas seguintes referências:

(IFRS – S1) 44a

**Pergunta de escolha simples – única por linha da tabela**

	Projeto piloto ou prática restrita	Prática aplicável a toda a companhia	Prática existente em toda a companhia e sua cadeia de valor	Nenhuma das anteriores	Não se aplica
a) Mapeamento com áreas prioritárias para ações de redução de impactos, recuperação, regeneração ou restauração					
b) Objetivos e metas definidos e planos de ações para atingi-los					
c) Indicadores com métricas estabelecidos para o monitoramento					
d) Relatório acessível ao público					

(D) Para a linha da alternativa “a”, relação das áreas identificadas como prioritárias e indicação se são ativos da companhia ou áreas de terceiros (cadeia de valor). Para a linha da alternativa “b”, documento que contemple todos os elementos mencionados na pergunta e a quais áreas prioritárias se aplicam. Para a linha da alternativa “c”, documentos com os indicadores adotados, suas métricas e descrição do processo de monitoramento. Para a linha da alternativa “d”, cópia dos trechos do relatório nos quais as informações são apresentadas. Para assinalar a coluna “não se aplica”, a companhia deverá apresentar declaração do seu DRI, informando que após avaliação técnica, baseada em ciência e com metodologia específica, não foram identificados impactos e nem dependência em relação à biodiversidade e aos serviços ecossistêmicos.

**MAiePRG-c. Quais ações aditivas são desenvolvidas pela companhia para a conservação e uso sustentável da [biodiversidade](#) e dos [serviços ecossistêmicos](#)?**

(P) O objetivo desta pergunta é avaliar os esforços voluntários da companhia (não decorrentes de exigência legal, judicial ou administrativa) para a conservação e o uso racional dos recursos da biodiversidade. Na resposta devem ser consideradas apenas as ações (i) cuja efetividade ou relevância podem ser comprovadas com base em procedimentos sistemáticos de monitoramento e indicadores específicos; e (ii) que tenham sido desenvolvidas ao longo dos [últimos três anos](#). Tal premissa se aplica às ações desenvolvidas diretamente pela companhia, por terceiros sob contrato ou

por parceiros ou beneficiários de transferência de recursos oriundos da companhia. Para a alternativa “d”, pagamentos compensatórios ou indenizatórios não podem ser considerados como pagamentos por serviços ambientais. Para resposta a esta pergunta, consideram-se como ações aditivas aquelas que geram benefícios adicionais àqueles benefícios decorrentes de medidas de cumprimento legal ou outras obrigações da companhia.

(R) Assuntos semelhantes são tratados nas seguintes referências:

(GRI Standards) 101-1, 101-2 e 304-3

Global Biodiversity Framework

#### **Pergunta de escolha múltipla**

- a) Conservação ambiental em propriedades próprias: desenvolveu, manteve e monitorou projetos próprios de recuperação e proteção ambiental para a manutenção e conservação de espécies nativas de fauna e flora
- b) Conservação ambiental em propriedades de terceiros: executou ou financiou projetos de organizações não governamentais ou governamentais para fins de conservação ambiental em terras alheias
- c) Unidades de conservação públicas ou privadas: apoiou (por meio de recursos financeiros, materiais ou tecnológicos) ações governamentais de conservação ambiental em unidades de conservação públicas ou privadas, compartilhando com o ente público a atuação nessas unidades e a responsabilidade por sua conservação
- d) Pagamentos por serviços ambientais: remunerou populações, comunidades ou organizações não governamentais que desenvolvem projetos de conservação ambiental, com fins de produção e manutenção de recursos hídricos, proteção da biodiversidade, ou absorção de carbono por reflorestamento permanente
- e) Fundos ambientais: doou recursos para fundos que apoiam projetos de conservação de recursos naturais
- f) Nenhuma das anteriores

(D) Documento com o relato das ações desenvolvidas nos **últimos três anos**, incluindo indicadores que evidenciem sua efetividade.

## Cumprimento legal

### **MAieCPL-a. Qual é o percentual das propriedades da companhia que possuem o Cadastro Ambiental Rural (CAR) ativo (inscrito e sem pendências)?**

(P) Criado pela lei 12.651/2012, no âmbito do Sistema Nacional de Informação sobre Meio Ambiente (Sinima), e regulamentado pela instrução normativa MMA 2/2014, o Cadastro Ambiental Rural (CAR) é um registro público eletrônico nacional, obrigatório para todos os imóveis rurais, com a finalidade de integrar as informações ambientais das propriedades e posses rurais. Nele são registradas informações referentes às Áreas de Preservação Permanente (APPs), à Reserva Legal, aos remanescentes de florestas e demais formas de vegetação nativa e áreas consolidadas, compondo a base de dados para controle, monitoramento, planejamento ambiental e econômico e combate ao desmatamento. Para a resposta a esta pergunta deverão ser consideradas todas as propriedades rurais da companhia (imóveis rurais que integram os ativos da companhia ou aqueles que, de alguma forma, a companhia detém os direitos de uso e exploração), de tal forma que o cálculo do percentual deve ser estabelecido com base na equação  $\% = (\text{n}^\circ \text{ de propriedades da companhia com o CAR ativo} / \text{n}^\circ \text{ total de propriedades da companhia sujeitas à obrigatoriedade do CAR}) \times 100$ . Propriedades que foram inscritas no CAR, mas possuem pendências ou tiveram o CAR suspenso não podem ser consideradas como regularizadas.

(R) Assuntos semelhantes são tratados nas seguintes referências:

(GRI Standards) 2-27, 304-3

#### **Pergunta de escolha simples**

- a) Menos de 50% das propriedades rurais da companhia
- b) De 50% a menos de 75% das propriedades rurais da companhia
- c) De 75% a menos de 100% das propriedades rurais da companhia
- d) 100% das propriedades rurais da companhia
- e) A companhia não tem propriedade passível de inscrição no CAR

(D) Quadro com a relação de propriedades da companhia passíveis de inscrição no CAR, com a indicação do status em cada uma delas (inscrito e ativo, inscrito com pendências, inscrição suspensa ou não inscrita). Para “e”, declaração do DRI informando que a companhia não possui propriedades passíveis de cadastramento.

#### **MAieCPL-b. Qual o percentual das propriedades da companhia cujas Áreas de Preservação Permanente (APPs) estão regularizadas?**

(P) De acordo com a definição do Código Florestal (Lei 12.651/2012, artigo 3º), Área de Preservação Permanente (APP) é aquela protegida, coberta ou não por vegetação nativa, com a função ambiental de preservar os recursos hídricos, a paisagem, a estabilidade geológica e a biodiversidade, facilitar o fluxo gênico de fauna e flora, proteger o solo e assegurar o bem-estar das populações humanas. Entende-se como “propriedades da companhia” os imóveis rurais que integram os seus ativos ou aqueles que, de alguma forma, a companhia detém os direitos de uso e exploração. Entende-se como APP regularizada aquela que já está devidamente formalizada junto ao órgão ambiental competente, delimitada, protegida, conservada ou em processo de recuperação, recomposição ou regeneração em andamento, dentro do prazo estabelecido em Termo de Compromisso no âmbito de um Programa de Regularização Ambiental. Considera-se também regularizada a área contemplada em procedimento de licenciamento ambiental e com os requisitos técnicos das respectivas licenças atendidos ou em processo de atendimento, desde que dentro dos prazos estabelecidos.

(R) Assuntos semelhantes são tratados nas seguintes referências:

(GRI Standards) 2-27, 304-3

#### **Pergunta de escolha simples**

- a) Menos de 30% das propriedades da companhia com APPs estão regularizadas
- b) De 30% a menos de 60% das propriedades da companhia com APPs estão regularizadas
- c) De 60% a menos de 100% das propriedades da companhia com APPs estão regularizadas
- d) 100% das propriedades da companhia com APPs estão regularizadas
- e) Não possui área que se configure como APP

(D) Relação das propriedades da companhia com a indicação, caso a caso, da condição de regulação da Área de Preservação Permanente (não regularizada, em processo de regularização, regularizada). Para “e”, declaração do DRI informando que a companhia não possui APP.

#### **MAieCPL-c. Qual o percentual de propriedades rurais da companhia que possui sua Reserva Legal regularizada?**

(P) De acordo com o Código Florestal (Lei 12.651/2012), Reserva Legal é a área localizada no interior de uma propriedade ou posse rural, cujo percentual em relação à área total da propriedade é definido no seu artigo 12, variável em função da região do país ou biomas nos quais a propriedade se localiza, com a função de assegurar o uso econômico de modo sustentável dos recursos naturais do imóvel rural, auxiliar a conservação e a reabilitação dos processos ecológicos e promover a conservação da biodiversidade, bem como o abrigo e a proteção de fauna silvestre e da flora nativa. Entende-se como “propriedades da companhia” os imóveis rurais que integram os seus ativos ou

aqueles que, de alguma forma, a companhia detém os direitos de uso e exploração. Entende-se como Reserva Legal regularizada aquela que já está devidamente formalizada junto ao órgão ambiental competente, delimitada, protegida, conservada ou em processo de recuperação, recomposição, regeneração ou compensação em andamento, dentro do prazo estabelecido em Termo de Compromisso no âmbito de um Programa de Regularização Ambiental. Considera-se também regularizada a área contemplada em procedimento de licenciamento ambiental e com os requisitos técnicos das respectivas licenças atendidos ou em processo de atendimento, porém dentro dos prazos estabelecidos.

(R) Assuntos semelhantes são tratados nas seguintes referências:

(GRI Standards) 2-27, 304-3

**Pergunta de escolha simples**

- a) Menos de 50% das propriedades rurais da companhia estão regularizadas
- b) De 50% a menos de 75% das propriedades rurais da companhia estão regularizadas
- c) De 75% a menos de 100% das propriedades rurais da companhia estão regularizadas
- d) 100% das propriedades rurais da companhia estão regularizadas
- e) Não possui propriedades que impliquem na exigência de Reserva Legal

(D) Relação das propriedades rurais da companhia com a indicação, caso a caso, da condição de regulação da Reserva Legal (não regularizada, em processo de regularização, regularizada). Para “e”, declaração do DRI informando que a companhia não possui propriedades que impliquem na exigência de Reserva Legal.

**MAieCPL-d. Indique a situação da companhia, nos últimos três anos, com relação à sua conformidade legal relacionada às atividades potencialmente impactantes dos ecossistemas e serviços ecossistêmicos:**

(P) Toda atividade, em alguma medida, provoca interações e, portanto, é potencialmente geradora de impactos sobre os ecossistemas e sobre os serviços ecossistêmicos. Identificar as situações nas quais há legislações específicas e definir procedimentos para garantir a conformidade legal (tanto na perspectiva de licenças e autorizações eventualmente requeridas como de requisitos estabelecidos na regulação) é condição fundamental para o desempenho ambiental da companhia e, em última instância, para o desempenho do negócio. O objetivo da pergunta é avaliar o nível de exposição legal da companhia à legislação relacionada a impactos ecológicos, como florestas, unidades de conservação, mananciais, uso e ocupação do solo, fauna e flora. O prazo de três anos se refere à data em que a companhia foi penalizada e não a data em que ocorreu a infração ou de quando ocorreu o pagamento de eventual multa ou outra forma de cumprimento da penalidade.

(R) Assuntos semelhantes são tratados nas seguintes referências:

(GRI Standards) 2-27

(Formulário de Referência) Item 4.4

**Pergunta de escolha simples**

- a) A companhia sofreu sanções administrativas relacionadas ao tema e as causas não foram (ou foram apenas parcialmente) corrigidas, e houve, em pelo menos um dos casos, reincidência na sanção
- b) A companhia sofreu sanções administrativas relacionadas ao tema e as causas não foram (ou foram apenas parcialmente) corrigidas, não havendo, em nenhum dos casos, reincidência na sanção
- c) A companhia sofreu sanções administrativas relacionada ao tema e as causas foram corrigidas, não havendo, em nenhum dos casos, reincidência na sanção
- d) A companhia não sofreu sanção administrativa relacionada ao tema nos últimos três anos

(D) Declaração da companhia, assinada pelo DRI, informando e detalhando a situação que deu base para a sua resposta.

**QUESTIONÁRIO ISE B3 – AGOSTO DE 2025**

## **DIMENSÃO: MEIO AMBIENTE**

### **TEMA: GERENCIAMENTO DE ENERGIA**

**Aplicação:** Específica

**Setores:**

Acessórios (Vestuário); Açúcar e Alcool (Alimentício); Agricultura; Água e Saneamento; Alimentos Diversos; Aluguel de Carros; Artefatos de Cobre; Calçados; Automóveis e Motocicletas; Carnes e Derivados; Cervejas e Refrigerantes; Comércio e Distribuição de Alimentos; Comércio e Distribuição de Medicamentos e Outros Prod. de Saúde; Embalagens (Papel e Papelão); Exploração de Imóveis; Fertilizantes e Defensivos; Incorporações Imobiliárias; Máq. e Equip. Industriais; Material Aeronáutico e de Defesa; Minerais Metálicos; Motores, Compressores e Outros; Papel e Celulose; Petroquímicos; Produtos de Madeira; Produtos de Uso Pessoal; Produtos para Construção; Químicos Diversos; Restaurantes e Similares; Serviços Médicos, Hospitalares, Análises e Diagnósticos; Siderurgia; Telecomunicações; Vestuário.

## Texto de introdução

A gestão energética desempenha um papel central nas empresas, transcendendo os aspectos financeiros e operacionais. Ela está intrinsecamente ligada à estratégia, competitividade e resiliência dos negócios, sendo determinante para o seu desempenho socioambiental e ganhando relevância em um contexto de demanda por uma transição energética em direção a uma economia de baixo carbono.

O tema é abordado de forma ampla, avaliando se a companhia adota uma abordagem sistêmica para a sua gestão energética. Busca identificar se a companhia possui mecanismos para a melhoria do seu desempenho energético, não apenas na perspectiva da segurança e da eficiência energética, mas também na perspectiva de redução dos seus impactos socioambientais.

Este questionário não se aplica às companhias do setor energético, que têm na geração/produção, transmissão e distribuição de energia o seu negócio principal. Para elas, assuntos semelhantes aos deste questionário, que é voltado para empresas de outros setores, são abordados na avaliação pelo CDP-Clima e em outros temas do questionário do ISE B3, considerados materiais para o setor.

## Práticas de gestão

## **MAgePRG-a. Indique a situação da companhia em relação aos principais requisitos de um sistema de gestão de energia (SGE):**

(P) O **desempenho energético** de uma companhia é um elemento determinante para o resultado de seus negócios e para seu desempenho socioambiental e climático. A gestão energética, de forma mais evidente, diz respeito à eficiência energética, aos usos e consumo de energia e aos custos associados, mas vai além disso. Envolve também questões estratégicas como a resiliência energética, a capacidade de prever e se adaptar à cenários de restrição de oferta ou de oscilação nos preços da energia, o compromisso e a capacidade da empresa estar alinhada com uma economia de baixo carbono. A efetividade dessa gestão depende de uma abordagem sistêmica para a questão energética, que demanda o estabelecimento de uma política energética, a conscientização e treinamento de funcionários e colaboradores, o planejamento e o monitoramento com base em indicadores e avaliação periódica do sistema.

Um sistema de gestão de energia (SGE) é um conjunto de processos e práticas organizacionais utilizados para controlar, monitorar e melhorar o desempenho energético. O objetivo principal de um SGE é promover a eficiência energética e reduzir o consumo de energia, o que pode resultar em economias financeiras e redução das emissões de **gases de efeito estufa (GEE)**.

Fazem parte de um SGE componentes como os abordados nesta pergunta:

**Política Energética:** é o documento no qual a companhia estabelece suas intenções e compromissos em relação ao seu desempenho energético. Para uma resposta afirmativa, deve se certificar de que essa política foi aprovada pela **Alta Administração**, divulgada a todos os funcionários e está disponível para as demais **partes interessadas**. Pode ser um documento específico ou parte de uma **política corporativa** que aborde outros temas.

**Programa de conscientização e capacitação de funcionários:** tem o papel de garantir a melhor aplicabilidade do SGE em toda a companhia.

**Objetivos, metas e indicadores energéticos:** dizem respeito a toda gestão de energia da companhia.

**Certificação do SGE:** emitida por uma organização de terceira parte, com o objetivo de assegurar que o sistema atende aos requisitos de determinado padrão de referência. Um exemplo de certificação seria a NBR ISO 50001.

(R) Assuntos semelhantes são tratados nas seguintes referências:

(GRI Standards) 302-1, 302-2, 302-3, 302-4, 302-5

NBR ISO 50001

### **Pergunta de escolha simples – única por linha**

	<b>Implementação parcial</b>	<b>Implementação em toda a companhia</b>	<b>Requisito inexistente</b>
a) Política energética			
b) Diagnóstico energético e definição de linha de base			
c) Programa de conscientização e capacitação de funcionários			
d) Objetivos, metas e indicadores energéticos			
e) Certificação do SGE			

(D) Documento compatível com a(s) alternativa(s) assinalada(s). Especificamente para a linha “Política energética”, o documento precisa explicitar os compromissos e intenções da companhia em relação ao seu desempenho energético (por exemplo, aumento da eficiência, ampliação de fontes renováveis e autossuficiência). Também especificamente para a linha “Programa de conscientização e capacitação de funcionários”, documento com o escopo do programa, ações planejadas/desenvolvidas e número de funcionários alcançados.

### **MAgePRG-b. Qual a situação da companhia em relação ao monitoramento energético nos últimos dois anos?**

(P) O gerenciamento de energia demanda ações estruturadas de planejamento, apoio e operação, e avaliação de desempenho com vistas à melhoria contínua, orientadas para os objetivos energéticos da companhia. Na pergunta são avaliados os elementos fundamentais de monitoramento e controle na gestão da energia. Para a resposta a esta pergunta considera-se como consumo total de energia a somatória dos consumos de combustíveis (não renováveis e renováveis), eletricidade, aquecimento, resfriamento e vapor adquiridos ou autogerados para consumo em unidades pertencentes ou controladas pela companhia. A pergunta não avalia a performance energética, mas sim as práticas de gestão adotadas, independentemente de unidades, métricas e fatores de conversão utilizados pela companhia.

(R) Assuntos semelhantes são tratados nas seguintes referências:

(GRI Standards) 302-1, 302-2, 302-3, 302-4, 302-5

NBR ISO 50001

#### **Pergunta de escolha múltipla – mais de uma possibilidade por linha**

	<b>Diagnóstico energético e estabelecimento de linha de base</b>	<b>Monitoramento com objetivos, metas, indicadores e métricas estabelecidas</b>	<b>Avaliação periódica do desempenho energético</b>	<b>Nenhuma das anteriores</b>	<b>Não se aplica</b>
<b>a) Consumo total de energia</b>					
<b>b) Intensidade energética</b>					

(D) Documento compatível com a(s) alternativa(s) assinalada(s). Em todas as alternativas, apresentar documentos com objetivos, metas, indicadores e resultados do monitoramento nos últimos dois anos. Em relação à coluna “Não se aplica”, apresentar uma declaração assinada pelo DRI da companhia, contextualizando os motivos da não aplicabilidade de um programa como esse.

## **Desempenho**

### **MAgeDSP-a. Nos últimos três anos a companhia reduziu a participação de fontes de energia não renovável em sua matriz energética (transição energética)?**

(P) A transição energética se refere à mudança gradual da matriz energética de uma companhia, de um modelo fortemente dependente de combustíveis fósseis para uma matriz mais diversificada e com participação crescente de energias renováveis. Em conjunto com as ações voltadas à eficiência energética, a transição energética é fator determinante para, além da redução da pegada de carbono da companhia, a implementação de uma matriz mais flexível, adaptável e resiliente. Isso implica em menor suscetibilidade às variações de disponibilidade e preços, redução de custos e maior segurança energética. Para esta pergunta, considerar a participação percentual de energia de origem fóssil em relação a toda a matriz energética da companhia nos últimos três anos.

(R) Assuntos semelhantes são tratados nas seguintes referências:

(GRI Standards) 302-1

**Pergunta de escolha simples**

- a) Sim
- b) Não
- c) Não realiza esse tipo de monitoramento

(D) Documento com a evolução do percentual de fontes de energia não renovável nos [últimos três anos](#).

**MAgeDSP-b. Nos [últimos três anos](#) a companhia reduziu a sua intensidade energética?**

(P) Nesta pergunta, consideramos a evolução da intensidade energética da companhia como um indicador do seu progresso rumo à eficiência energética. Ganhos de eficiência energética são fundamentais para a redução de custos, aumento da resiliência energética, redução da pegada de carbono da companhia e redução, de forma mais abrangente, de seus impactos ambientais.

Eficiência energética refere-se à capacidade de uma empresa de produzir bens ou serviços usando uma quantidade mínima de energia. Isso envolve identificar e implementar práticas, tecnologias e processos que reduzam o consumo de energia sem comprometer a qualidade ou a produtividade. Medidas comuns de eficiência energética incluem a atualização de equipamentos para versões mais eficientes, implementação de sistemas de controle de energia, otimização de processos industriais e uso de fontes de energia renovável.

Já a intensidade energética é uma medida relativa que relaciona o consumo de energia de uma companhia com unidades específicas de produção, tais como: valor monetário da produção, número de produtos fabricados ou a área total de operações. Nesse sentido, um exemplo de intensidade energética poderia ser expresso considerando a quantidade de energia consumida por uma unidade produtiva em determinado período em relação à quantidade de produtos fabricados nessa unidade durante esse período.

Para responder esta pergunta a companhia deve se basear em um indicador que relacione o consumo global de energia de suas operações diretas, expresso em unidades de energia (escolhidas pela companhia), em relação à sua produção, que pode ser expressa em unidades, volume, peso ou valor. Fica a critério da companhia a escolha do indicador mais adequado, desde que possa demonstrar que reduziu sua intensidade energética nos [últimos três anos](#).

(R) Assuntos semelhantes são tratados nas seguintes referências:

(GRI Standards) 302-3

**Pergunta de escolha simples**

- a) Sim
- b) Não
- c) Não realiza esse tipo de monitoramento

(D) Documento explicitando o(s) indicador(es) de intensidade energética, escopo e método de cálculo utilizado e relatório com a evolução nos [últimos três anos](#).

**QUESTIONÁRIO ISE B3 – AGOSTO DE 2025**

**DIMENSÃO: MEIO AMBIENTE**

**TEMA: GESTÃO DE ÁGUA E EFLUENTES LÍQUIDOS**

## **Aplicação:** Específica

### **Setores:**

Acessórios (Vestuário); Açúcar e Alcool (Alimentício); Agricultura; Água e Saneamento; Alimentos Diversos; Artefatos de Cobre; Calçados; Carnes e Derivados; Cervejas e Refrigerantes; Comércio e Distribuição de Alimentos; Distribuição de Energia Elétrica; Embalagens (Papel e Papelão); Energia Elétrica (Geração e Transmissão); Exploração de Imóveis; Fertilizantes e Defensivos; Incorporações Imobiliárias; Minerais Metálicos; Motores, Compressores e Outros; Papel e Celulose; Petróleo, Gás e Biocombustíveis (Exploração, Refino e Distribuição); Petroquímicos; Produtos de Madeira; Produtos de Uso Pessoal; Produtos para Construção; Químicos Diversos; Restaurantes e Similares; Siderurgia; Vestuário.

## Texto de introdução

A gestão da água e dos efluentes líquidos é necessária para a garantia das operações, tanto na perspectiva legal e operacional quanto financeira. Ações nesse sentido são determinantes para a sustentabilidade nas bacias hidrográficas e sistemas hídricos nos quais as empresas estão inseridas e com os quais interagem; além disso, contribuem para racionalizar a utilização do recurso, eliminando desperdícios e diminuindo custos.

Essas iniciativas incluem (i) medidas para o uso eficiente da água (como a redução de desperdícios, o reúso da água, o uso de água das chuvas e a implementação de tecnologias e dispositivos mais eficientes), (ii) redução da geração e do lançamento de efluentes líquidos, e (iii) a redução do potencial poluidor dos efluentes gerados, além de (iv) medidas de controle por meio de sistemas de tratamento de efluentes.

As práticas de gestão ambiental em geral e as relacionadas à gestão da água (uso e consumo) e de efluentes devem necessariamente incluir ações diagnósticas realizadas em todas as unidades, processos e atividades da empresa. Esta etapa da gestão ambiental é contemplada no questionário de Políticas e Práticas de Gestão Ambiental, razão pela qual o assunto não é abordado neste questionário.

## Práticas de gestão

### **MAgaePRG-a. Como a companhia efetua a gestão da água (uso e consumo) em seus processos produtivos?**

(P) A eficiência no uso e no consumo da água é fundamental para o desempenho ambiental da companhia e, em muitos casos, para o adequado gerenciamento de custos e riscos das operações e negócios, especialmente nos processos dependentes desse recurso. A gestão da água deve ter como ponto de partida diagnósticos abrangentes

que permitam a identificação dos processos relevantes – tanto na perspectiva dos impactos potenciais sobre os ecossistemas, recursos hídricos e sociedade, quanto na dos riscos e oportunidades para as operações e negócios da empresa. Os aspectos relacionados às políticas, responsabilidades e práticas de diagnóstico sobre o assunto estão contemplados no questionário “Políticas e práticas de gestão ambiental”. Nesta pergunta avaliamos a gestão das águas em relação aos processos de monitoramento, controles operacionais e programas voltados à eficiência no uso e consumo de água.

(R) Assuntos semelhantes são tratados nas seguintes referências:

(GRI Standards) 3-3, 303-1

**Pergunta de escolha múltipla**

- a) Monitora, com indicadores específicos, todas as situações de uso e consumo de água consideradas significativas
- b) Adota, em todos os processos de uso ou consumo de água avaliados como significativos, procedimentos de controle operacional com vistas a um desempenho compatível com a legislação, em particular licenças, outorgas e autorizações quando existentes
- c) Possui **programa estruturado** voltado ao uso e consumo eficientes da água, abrangendo todas as unidades e processos relevantes na companhia
- d) Nenhuma anteriores
- e) Não se aplica, pois a companhia não utiliza ou consome água em seus processos produtivos

(D) Documento compatível com as alternativas assinaladas, descrevendo as práticas, sua abrangência e resultados mensuráveis. Para a alternativa “e”, declaração assinada pelo DRI da companhia, contextualizando a não aplicabilidade para o negócio.

**MAGaePRG-b. Como a companhia efetua a gestão dos efluentes líquidos e lançamentos em corpos d’água e redes coletoras em seus processos produtivos?**

(P) Os lançamentos de efluentes em corpos d’água e redes coletoras são fundamentais para o desempenho ambiental da empresa. Com potencial impacto na qualidade das águas e **mananciais** das bacias hidrográficas onde suas atividades se estabelecem, a gestão dos **efluentes líquidos** deve atender aos requisitos legais e condições estabelecidas em licenças ambientais, e ser objeto de melhoria contínua voltada à redução do volume de efluentes e da carga poluidora gerada. Essa gestão deve ter como ponto de partida diagnósticos abrangentes que permitam a identificação dos processos relevantes – tanto na perspectiva dos impactos potenciais sobre os ecossistemas, recursos hídricos e sociedade, quanto dos riscos e oportunidades para as operações e negócios da companhia. Nesta pergunta avaliamos a gestão dos efluentes líquidos quanto ao seu monitoramento, controles operacionais e programas voltados à redução do volume e de seu potencial poluidor.

(R) Assuntos semelhantes são tratados nas seguintes referências:

(GRI Standards) 303-2

**Pergunta de escolha múltipla**

- a) Monitora, com indicadores específicos, todos os processos geradores de **efluentes líquidos**
- b) Adota, em todos os processos geradores de **efluentes líquidos**, procedimentos de controle operacional com vistas a um desempenho compatível com a legislação, em particular licenças, outorgas e autorizações, quando existentes
- c) Possui **programa estruturado** voltado à redução da geração de efluentes (em termos absolutos), assim como de seu potencial poluidor
- d) Nenhuma das anteriores
- e) Não se aplica, pois a companhia não gera **efluentes líquidos** em seu processo produtivo

(D) Documento compatível com as alternativas assinaladas, descrevendo as práticas, sua abrangência e resultados mensuráveis. Para a alternativa “e”, declaração assinada pelo DRI da companhia, contextualizando a não aplicabilidade para o negócio.

**MAGaePRG-c. Qual a situação da companhia em relação à pesquisa, desenvolvimento e inovação tecnológica para o uso eficiente de recursos e para produção mais limpa relacionada à geração e à redução de carga poluidora dos efluentes industriais?**

(P) A pergunta avalia se a companhia investe em pesquisa e desenvolvimento orientados para a prevenção, e se este esforço traz resultados concretos de melhoria de desempenho ambiental. Ele deve levar, necessariamente, à redução e/ou eliminação de fontes de poluição hídrica e ao aumento da eficiência no uso e consumo de água. Para que se considere as práticas como “sistemáticas”, elas devem ter orçamento e equipes dedicadas (ainda que não exclusivas), objetivos e metas estabelecidos e mecanismos de monitoramento dos processos da companhia não se configurando, portanto, como iniciativas-piloto.

(R) Assuntos semelhantes são tratados nas seguintes referências:

(Formulário de Referência) Item 2.10.c

**Pergunta de escolha simples**

- a) É uma prática existente, mas não sistemática na companhia
- b) É uma prática sistemática na companhia, mas ainda não produziu resultados concretos e mensuráveis significativos no seu **desempenho ambiental**
- c) É uma prática sistemática da companhia e já produziu resultados objetivos e mensurados significativos no seu **desempenho ambiental**
- d) Nenhuma das anteriores (é uma prática inexistente na companhia)
- e) Não se aplica

(D) Descrição das estruturas, corpo técnico e recursos alocados para esta finalidade no último ano. Para a alternativa “c”, indicação dos resultados obtidos por meio de pesquisa, desenvolvimento e inovação. Para a alternativa “e”, declaração assinada pelo DRI da companhia, contextualizando a não aplicabilidade para o negócio. O item “2.10.c” do Formulário de Referência também pode ser considerado desde que descreva as ações indicadas nas alternativas.

## Desempenho

**MAGaeDSP-a. Indique o percentual das instalações dedicadas a processos administrativos que utilizam tecnologias de uso eficiente de água:**

(P) Podem ser consideradas todas as tecnologias que resultem numa maior eficiência global do uso da água no processo, como o uso de equipamentos mais eficientes. Devem ser consideradas as edificações ou instalações dedicadas preponderantemente a processos administrativos. “Instalação” não se refere a equipamentos específicos, mas ao ambiente construído (prédios, galpões e salas). “Tecnologias” envolvem não apenas os equipamentos e dispositivos de uso da água, mas também métodos e técnicas voltados ao uso eficiente, o que inclui: diagnósticos, monitoramento, procedimentos e capacitação.

(R) Assuntos semelhantes são tratados nas seguintes referências:

(GRI Standards) 303-3

**Pergunta de escolha simples**

- a) Menor ou igual a 30%
- b) Maior que 30% e menor ou igual a 60%
- c) Maior que 60% e menor que 90%

- d) Maior ou igual a 90%
- e) Não utiliza tecnologias de uso eficiente de água
- f) Não se aplica

(D) Documento com a descrição das práticas adotadas e percentual de instalações que utilizam essas tecnologias. Para a alternativa “f”, declaração assinada pelo DRI da companhia, contextualizando a não aplicabilidade para o negócio.

### **MAgaeDSP-b. Qual é o percentual da água utilizada na companhia proveniente de reuso ou uso de água de chuva ou outros recursos alternativos que não geram impacto nos mananciais locais?**

(P) A companhia deve considerar o uso de água (consuntivo e não consuntivo) nos seus processos e/ou instalações. Uso consuntivo implica na retirada da água do manancial em questão, sem que haja retorno ao mesmo local, isto é, há consumo de água no processo. Dessa forma, por exemplo, a utilização de água em atividades de limpeza em áreas de processo deve ser considerada como uso de água no processo produtivo. “Não se aplica” pode ser usado somente por companhias que utilizam água exclusivamente em atividades da área administrativa ou nos casos em que o uso de água seja exclusivamente não consuntivo.

(R) Assuntos semelhantes são tratados nas seguintes referências:

(GRI Standards) 303-3

#### **Pergunta de escolha simples**

- a) Menor ou igual a 30%
- b) Maior que 30% e menor ou igual a 60%
- c) Maior que 60% e menor que 90%
- d) Maior ou igual a 90%
- e) Não reutiliza água
- f) Não se aplica

(D) Documento com a descrição dos programas ou iniciativas que justifiquem a alternativa assinalada. Para a alternativa “f”, declaração assinada pelo DRI da companhia, contextualizando a não aplicabilidade para o negócio.

## **Cumprimento legal**

### **MAgaeCPL-a. O uso e consumo de água na companhia:**

(P) O atendimento à legislação, que compreende os dispositivos constitucionais, leis, decretos, resoluções e normas técnicas aplicáveis, inclui também o atendimento às exigências técnicas estabelecidas em atos administrativos (licenças ambientais, pareceres técnicos, comunicações formais dos órgãos competentes). No caso do uso da água, nas situações que demandam a outorga, autorizações ou licenças ambientais, há requisitos e parâmetros que devem ser monitorados e mantidos, incluindo a renovação dos atos administrativos anteriormente mencionados. A opção “não se aplica” pode ser assinalada quando o aspecto ambiental não se faz presente na companhia ou quando a legislação ambiental vigente não se aplica ao caso específico.

(R) Assuntos semelhantes são tratados nas seguintes referências:

(GRI Standards) 303-1

#### **Pergunta de escolha simples**

- a) É continuamente monitorado e pode-se garantir que se dá em conformidade com a legislação, normas aplicáveis e requisitos estabelecidos em licenças, outorgas ou autorizações

- b) Além do monitoramento indicado na alternativa acima, também avalia sistematicamente o uso de água e estabelece áreas prioritárias de atuação em função do **estresse hídrico** nas bacias e localidades nas quais atua
- c) Não é monitorado ou não é possível garantir que se dá em conformidade com a legislação, normas aplicáveis e requisitos estabelecidos em licenças, outorgas ou autorizações
- d) Não se aplica

(D) Para “a”, relatório com a evolução do volume de água captada nos **últimos três anos** e com a indicação da captação autorizada por meio de outorgas. Para a alternativa “b”, relatórios ou outros documentos que demonstrem a realização das avaliações e respectivos resultados que indicam a priorização das áreas de atuação no tema. Para a alternativa “d”, declaração assinada pelo DRI da companhia, contextualizando a não aplicabilidade para o negócio.

### **MAgaeCPL-b. Com relação aos esgotos e efluentes líquidos gerados em seus processos produtivos, a companhia:**

(P) O atendimento à legislação, que compreende os dispositivos constitucionais, leis, decretos, resoluções e normas técnicas aplicáveis, inclui também o atendimento às exigências técnicas estabelecidas em atos administrativos (licenças ambientais, pareceres técnicos, comunicações formais dos órgãos competentes). A opção “não se aplica” pode ser assinalada quando o aspecto ambiental não se faz presente na companhia ou quando a legislação ambiental vigente não se aplica ao caso específico.

(R) Assuntos semelhantes são tratados nas seguintes referências:

(GRI Standards) 303-2

#### **Pergunta de escolha simples**

- a) Gera e pode garantir que o lançamento se dá em conformidade com a legislação e normas aplicáveis
- b) Gera, mas a condição de lançamento isenta a companhia de monitoramento de concentrações de poluentes e carga poluidora
- c) Gera, pode garantir que o lançamento se dá em conformidade com a legislação aplicável e pode comprovar que nos **últimos três anos** houve redução absoluta ou relativa da carga poluidora
- d) Nenhuma das anteriores
- e) Não se aplica

(D) Para “c”, relatório com a evolução do volume de efluentes lançados e da média anual da Demanda Biológica de Oxigênio (DBO) nos **últimos três anos**. Para a alternativa “e”, declaração assinada pelo DRI da companhia, contextualizando a não aplicabilidade para o negócio.

### **MAgaeCPL-c. Indique a situação da companhia em relação à gestão do uso da água e dos efluentes líquidos, nos últimos três anos:**

(P) A gestão da água (uso e consumo) e de efluentes é regulamentada por leis, decretos e normas de âmbito federal, estadual e, em casos específicos, municipal. A legislação aborda tanto a autorização para o uso e consumo de água, quanto limites de emissão de poluentes e padrões de qualidade para os descartes. O objetivo da pergunta é avaliar a exposição legal da companhia em relação ao tema. O prazo de três anos se refere à data em que a companhia foi penalizada e não a data em que ocorreu a infração ou de quando ocorreu o pagamento de eventual multa ou outra forma de cumprimento da penalidade.

(R) Assuntos semelhantes são tratados nas seguintes referências:

(GRI Standards) 2-27

(Formulário de Referência) Item 4.4

#### **Pergunta de escolha simples**

- a) A companhia sofreu **sanções administrativas** relacionadas ao tema e as causas não foram, ou foram apenas parcialmente corrigidas, e houve, em pelo menos um dos casos, reincidência na sanção
- b) A companhia sofreu **sanções administrativas** relacionadas ao tema e as causas não foram, ou foram apenas parcialmente corrigidas, não havendo, em nenhum dos casos, reincidência na sanção
- c) A companhia sofreu **sanções administrativas** relacionadas ao tema e as causas foram corrigidas, não havendo, em nenhum dos casos, reincidência na sanção
- d) A companhia não sofreu **sanção administrativa** de natureza ambiental relacionada ao tema nos **últimos três anos**

(D) Declaração da companhia, assinada pelo DRI, informando e detalhando a situação que deu base para a sua resposta.

## QUESTIONÁRIO ISE B3 – AGOSTO DE 2025

### **DIMENSÃO: MEIO AMBIENTE**

### **TEMA: GESTÃO DE RESÍDUOS E MATERIAIS PERIGOSOS**

#### **Aplicação: Específica**

#### **Setores:**

Acessórios (Vestuário); Açúcar e Alcool (Alimentício); Agricultura; Água e Saneamento; Alimentos Diversos; Armas e Munições; Artefatos de Cobre; Automóveis e Motocicletas; Calçados; Carnes e Derivados; Cervejas e Refrigerantes; Comércio e Distribuição de Alimentos; Comércio e Distribuição de Medicamentos e Outros Produtos de Saúde; Comércio de Eletrodomésticos; Computadores e Equipamentos; Distribuição de Energia Elétrica; Embalagens (Papel e Papelão); Energia Elétrica (Geração e Transmissão); Exploração de Imóveis; Fertilizantes e Defensivos; Incorporações Imobiliárias; Intermediação Imobiliária; Máquinas e Equipamentos Industriais; Material Aeronáutico e de Defesa; Material Rodoviário; Minerais Metálicos; Motores, Compressores e Outros; Papel e Celulose; Petróleo, Gás e Biocombustíveis (Exploração, Refino e Distribuição); Petroquímicos; Produtos de Madeira; Produtos de Uso Pessoal; Produtos para Construção; Químicos Diversos; Restaurantes e Similares; Serviços Médicos, Hospitalares, Análises e Diagnósticos; Siderurgia; Telecomunicações; Transporte Ferroviário; Transporte Hidroviário; Vestuário.

#### **Texto de introdução**

A gestão de resíduos pelas organizações demanda uma abordagem ampliada para todo o ciclo de vida dos produtos e serviços, de tal forma que sejam consideradas todas as

possíveis estratégias e possibilidades de redução do uso de materiais e a consequente redução da geração de resíduos. Isso implica em considerar estes aspectos desde o *design* de produtos e serviços até as etapas de consumo e pós-consumo. E inclui, sempre que possível e conforme sejam necessárias, a logística reversa, o reuso, a reciclagem, a destinação final e a disposição final adequadas.

As práticas de gestão ambiental em geral, assim como as relacionadas à gestão de resíduos sólidos e materiais perigosos, devem incluir necessariamente ações diagnósticas realizadas em todas as unidades, processos e atividades da empresa. Esta etapa da gestão ambiental é contemplada no questionário de Políticas e Práticas de Gestão Ambiental, razão pela qual o assunto não é retomado neste questionário.

## Práticas de gestão

### **MArmpPRG-a. Assinale as alternativas que correspondam às práticas da companhia com relação à geração e destinação de resíduos sólidos classe I, IIA e/ou IIB:**

(P) Deverão ser considerados as definições, critérios e métodos de classificação de resíduos previstos na norma NBR 10.004:2004, publicada em 31/05/2004 e válida a partir de 30/11/2004; e na lei 12.305/2010, que institui a Política Nacional de Resíduos Sólidos. Não será aceita resposta positiva caso as práticas elencadas nas alternativas não sejam adotadas em todas as unidades e processos da companhia. As metas de redução podem ser absolutas (quantidade de resíduos) ou relativas (quantidade de resíduos/produção). Só poderão marcar “não se aplica” as companhias que não geram resíduos classe I e classe IIA e/ou IIB. A conformidade legal se configura, no caso, pelas licenças ambientais e suas exigências, quando for o caso, além de documentos de caráter autorizativo para o transporte e destinação final de resíduos, quando pertinentes. Incluem-se, quando exigidos por legislação federal, estadual ou municipal, os Planos de Gerenciamento de Resíduos Sólidos (PGRS).

(R) Assuntos semelhantes são tratados nas seguintes referências:

(GRI Standards) 306-1, 306-2

#### **Pergunta de escolha simples – única por linha**

<b>Ações da companhia</b>	<b>Sim</b>	<b>Não</b>	<b>Não se aplica</b>
a) <b>Inventário</b>			
b) Metas anuais de redução da geração			
c) Metas anuais de <b>reuso</b> ou <b>reciclagem</b>			
d) Monitoramento com indicadores específicos			
e) Garantia de <b>conformidade legal</b> dos processos de manipulação, armazenagem, tratamento, destinação e <b>logística reversa</b> (quando aplicável)			

(D) Licenças, documentos (certificados e autorizações) e planos de gerenciamento de resíduos sólidos, relatórios de monitoramento com indicadores de resultados e planos de ação. Para empresas com várias unidades, encaminhar um exemplo de documentação referente a uma unidade, acompanhada de uma declaração assinada pelo DRI da companhia, que afirme que a prática se aplica a todas as suas unidades. Para as alternativas “não se aplica”, declaração assinada pelo DRI da companhia, contextualizando a não aplicabilidade para o negócio.

## **MARmpPRG-b. Indique a atuação da companhia com relação à pesquisa, desenvolvimento e inovação tecnológica com impactos positivos relevantes no gerenciamento de seus resíduos sólidos:**

(P) A pergunta avalia se a companhia investe em pesquisa e desenvolvimento orientados para a prevenção, e se este esforço traz resultados concretos no seu desempenho relacionado aos resíduos sólidos. Ele deve, necessariamente, levar à diminuição da geração de resíduos ou redução da sua periculosidade, ou possibilitar o fechamento de ciclos por meio da logística reversa, [reuso](#) e [reciclagem](#). Para que se considere as práticas como “sistemáticas”, elas devem ter orçamento e equipes dedicadas (ainda que não exclusivas), objetivos e metas estabelecidos e mecanismos de monitoramento dos processos da companhia – não se configurando, portanto, como iniciativas-piloto.

(R) Assuntos semelhantes são tratados nas seguintes referências:

(GRI Standards) 306-1, 306-2

(Formulário de Referência) Item 2.10.c

### **Pergunta de escolha simples**

- a) É uma prática existente, mas não sistemática na companhia
- b) É uma prática sistemática na companhia, mas ainda não produziu resultados concretos e mensuráveis significativos no seu desempenho relacionado à geração e destinação de resíduos sólidos
- c) É uma prática sistemática da companhia e já produziu resultados objetivos e mensurados significativos no seu desempenho relacionado à geração e destinação de resíduos sólidos
- d) É uma prática inexistente na companhia

(D) Descrição das estruturas, corpo técnico e recursos alocados para esta finalidade no [último ano](#). Para “c”, indicação dos resultados obtidos por meio de pesquisa, desenvolvimento e inovação. O item “2.10.c” do Formulário de Referência também pode ser considerado desde que descreva as ações indicadas nas alternativas.

## **Desempenho**

### **MARmpDSP-a. Qual a situação da companhia em relação ao gerenciamento de resíduos classe I?**

(P) O adequado gerenciamento dos resíduos sólidos envolve, necessariamente, o conhecimento de adequação à legislação aplicável (em todas as etapas do gerenciamento de resíduos), mas também o permanente esforço da companhia na redução da geração de resíduos sólidos, implementação da logística reversa com vistas ao [reuso](#) e a [reciclagem](#) (no próprio processo ou fora dele). Para assinalar a alternativa “c”, a companhia deve ter monitorado sua geração e ser capaz de comprovar que houve um decréscimo, de maneira relativa, na quantidade de resíduos perigosos produzidos no período considerado. Ao assinalar que seus processos de gerenciamento de resíduos estão regularizados, é necessário que a companhia se assegure que todos os processos relacionados possuem as licenças e autorizações requeridas, que há processo de monitoramento baseado em indicadores e metas relacionados e que todas as condicionantes técnicas das licenças e atos autorizativos estão sendo atendidas.

(R) Assuntos semelhantes são tratados nas seguintes referências:

(GRI Standards) 306-3 a 306-5

### **Pergunta de escolha simples**

- a) Pode comprovar que todos os processos de coleta, armazenamento, tratamento, destinação e disposição final estão regularizados
- b) Pode comprovar que todos os processos de coleta, armazenamento, tratamento, destinação e disposição final estão regularizados e que tem como estratégia prioritária a redução da geração de resíduos

- c) Além do indicado nas duas alternativas acima, também pode comprovar que nos **últimos três anos** houve a redução da geração de resíduos perigosos
- d) Nenhuma das anteriores
- e) Não gera resíduos classe I

(D) Para a alternativa “a”, descrição das práticas adotadas pela companhia para o monitoramento e garantia da conformidade legal no gerenciamento de resíduos. Para a alternativa “b”, além da garantia da conformidade legal, documento que apresente a estratégia da companhia sobre esse tema. Para a alternativa “c”, adicionalmente à documentação indicada para as duas alternativas anteriores, também um relatório com a evolução da geração de resíduos classe I nos **últimos três anos** (toneladas/ano).

## Cumprimento legal

### **MArmpCPL-a. Qual a situação da companhia com relação ao Plano de Gerenciamento de Resíduos Sólidos (PGRS)?**

(P) Considera-se a definição de Plano de Gerenciamento de Resíduos Sólidos (PGRS) dada pela Política Nacional de Resíduos Sólidos (Lei 12.305/2010). A avaliação de sua obrigatoriedade deve contemplar, além da própria Lei da Política Nacional de Resíduos Sólidos, a legislação estadual e municipal, quando pertinentes. Na resposta a esta pergunta deve-se considerar como “plenamente regularizada” a condição da companhia que possui o PGRS, que quando demandada o apresentou ao órgão ambiental competente, e que não possui nenhuma situação de não conformidade a ele relacionada, apontada pelo órgão competente ou pelo poder público.

(R) Assuntos semelhantes são tratados nas seguintes referências:

(GRI Standards) 306-1, 306-2

#### **Pergunta de escolha simples**

- a) Está obrigada por legislação e está em processo de regularização de suas unidades em relação ao PGRS
- b) Está obrigada por legislação e está plenamente regularizada em relação ao PGRS, nas unidades em que ele é obrigatório
- c) Não está obrigada por legislação e não possui PGRS
- d) Não está obrigada por legislação e possui PGRS
- e) Nenhuma das anteriores

(D) Relação das unidades produtivas da companhia e indicação da obrigatoriedade ou não de elaboração do PGRS e o seu status.

### **MArmpCPL-b. Indique a situação da companhia em relação à sua gestão dos resíduos sólidos, nos **últimos três anos**:**

(P) A gestão de resíduos sólidos é regulamentada por leis, decretos e normas no âmbito federal, estadual e, em vários casos, municipal. A legislação pertinente trata tanto de ações mais voltadas ao planejamento quanto do gerenciamento envolvendo o armazenamento, destinação final e disposição de resíduos sólidos, o **reuso**, a **reciclagem** e a logística reversa. O objetivo da pergunta é avaliar a exposição legal da companhia em relação aos resíduos sólidos. O prazo de três anos se refere à data em que a companhia foi penalizada e não a data em que ocorreu a infração ou de quando ocorreu o pagamento de eventual multa ou outra forma de cumprimento da penalidade. Para resposta a esta pergunta, considera-se como “reincidência na sanção” uma nova sanção relacionada ou decorrente do mesmo fato ou causa, na mesma unidade. Isso se aplica a uma ocorrência que se repete (por exemplo, destinação incorreta dos resíduos de

uma mesma unidade produtiva), que ocorre de forma contínua ou pelo descumprimento de prazos e exigências relacionados a uma mesma situação.

(R) Assuntos semelhantes são tratados nas seguintes referências:

(GRI Standards) 2-27

(Formulário de Referência) Item 4.4

**Pergunta de escolha simples**

- a) A companhia sofreu **sanções administrativas** relacionadas ao tema e as causas não foram (ou foram apenas parcialmente) corrigidas, e houve, em pelo menos um dos casos, reincidência na sanção
- b) A companhia sofreu **sanções administrativas** relacionadas ao tema e as causas não foram (ou foram apenas parcialmente) corrigidas, não havendo, em nenhum dos casos, reincidência na sanção
- c) A companhia sofreu **sanções administrativas** relacionada ao tema e as causas foram corrigidas, não havendo, em nenhum dos casos, reincidência na sanção
- d) A companhia não sofreu **sanção administrativa** relacionada ao tema nos **últimos três anos**

(D) Declaração da companhia informando e detalhando a situação que deu base para a sua resposta.

**QUESTIONÁRIO ISE B3 – AGOSTO DE 2025**

**DIMENSÃO: MEIO AMBIENTE**

**TEMA: QUALIDADE DO AR**

**Aplicação: Específica**

**Setores:**

Agricultura; Armas e Munições; Artefatos de Cobre; Automóveis e Motocicletas; Com. e Distrib. de Alimentos; Distribuição de Energia Elétrica; Embalagens (Papel e Papelão); Energia Elétrica (Geração e Transmissão); Fertilizantes e Defensivos; Máquinas e Equipamentos Industriais; Material Aeronáutico e de Defesa; Material Rodoviário; Minerais Metálicos; Papel e Celulose; Petróleo, Gás e Biocombustíveis (Exploração, Refino e Distribuição); Petroquímicos; Produtos de Madeira; Produtos para Construção; Químicos Diversos; Siderurgia; Transporte Ferroviário; Transporte Hidroviário; Transporte Rodoviário; Viagens e Turismo.

**Texto de introdução**

A má qualidade do ar é um dos fatores que oferece mais riscos à saúde da comunidade, acarretando uma série de problemas de saúde em pessoas que habitam ou trafegam em áreas atingidas por emissões de poluentes. O gerenciamento do tema passa pela adoção de ações da companhia para o controle das emissões – sejam oriundas de suas instalações e unidades produtivas (fontes fixas) ou de veículos (fontes móveis).

As políticas da empresa devem ser permeadas pelo (i) desenvolvimento de soluções que possibilitem reduzir os níveis de poluição do ar, (ii) por investimentos de pesquisa e

desenvolvimento (P&D), (iii) pelo desenvolvimento de produtos, e (iv) pelo controle das fontes emissoras de gases potencialmente tóxicos.

As práticas de gestão ambiental em geral e as relacionadas às emissões atmosféricas e à qualidade do ar devem incluir, necessariamente, ações diagnósticas realizadas em todas as unidades, processos e atividades da empresa. Esta etapa da gestão ambiental é contemplada no questionário de Políticas e Práticas de Gestão Ambiental, razão pela qual o assunto não é retomado neste questionário. As questões relativas a emissões atmosféricas relacionadas ao aquecimento global são abordadas fora deste questionário, por meio do CDP-Clima.

## Práticas de gestão

### MAqaPRG-a. Como a companhia efetua a gestão das emissões atmosféricas oriundas de fontes fixas em seus processos produtivos?

(P) Exemplos de fontes fixas seriam instalações e unidades produtivas. A companhia deve levar em conta apenas as emissões de poluentes que podem produzir impacto sobre a saúde humana e os ecossistemas em sua área de influência. Gases cujo efeito ambiental se restringe ao aquecimento global não devem ser considerados (CO<sub>2</sub>, por exemplo). Na pergunta são avaliadas as práticas da companhia em relação ao monitoramento das emissões, monitoramento da qualidade do ar (quando aplicável), existência de controles operacionais e de programas voltados ao aprimoramento dos processos e tecnologias com vistas à redução das emissões. A alternativa não se aplica só pode ser assinalada nos casos em que não houver processos (fontes fixas) geradores de poluentes atmosféricos.

(R) Assuntos semelhantes são tratados nas seguintes referências:

(GRI Standards) 305-7

#### Pergunta de escolha múltipla

- a) Realiza monitoramento e estabelece controle operacional em todas as fontes fixas com emissões significativas
- b) Realiza, periodicamente, o monitoramento da qualidade do ar na área de influência das fontes fixas de poluição
- c) Possui um programa formalmente estabelecido, com recursos, cronograma, metas específicas e responsabilidades definidas, voltado ao aprimoramento dos processos e melhorias tecnológicas que visam a redução das emissões nas respectivas fontes
- d) Nenhuma das anteriores (é uma prática inexistente na companhia)
- e) Não se aplica

(D) Documento compatível com as alternativas assinaladas, descrevendo as práticas, sua abrangência e resultados mensuráveis. Para a alternativa “e”, declaração assinada pelo DRI da companhia, contextualizando a não aplicabilidade para o negócio.

### MAqaPRG-b. Como a companhia efetua a gestão das emissões atmosféricas oriundas de fontes móveis em seus processos administrativos?

(P) Exemplos de fontes móveis seriam as frotas de veículos e outros sistemas de transportes. Gases cujo efeito ambiental se restringe ao aquecimento global não devem ser considerados (CO<sub>2</sub>, por exemplo). Na pergunta são avaliadas as práticas da companhia em relação ao monitoramento das emissões, monitoramento da qualidade do ar (quando aplicável), existência de controles operacionais e de programas voltados ao aprimoramento dos processos e tecnologias com vistas à redução das emissões.

(R) Assuntos semelhantes são tratados nas seguintes referências:

(GRI Standards) 305-7

#### Pergunta de escolha múltipla

- a) Realiza monitoramento e estabelece controle operacional em todas as fontes móveis com emissões significativas
- b) Possui um programa formalmente estabelecido, com recursos, cronograma, metas específicas e responsabilidades definidas, voltado à redução das emissões por fontes móveis nos veículos e sistemas de transporte próprios

- c) Possui um programa formalmente estabelecido, com recursos, cronograma, metas específicas e responsabilidades definidas, voltado à redução das emissões por fontes móveis nos veículos e sistemas de transporte de fornecedores e terceiros
- d) Nenhuma das anteriores (é uma prática inexistente na companhia)

(D) Documento compatível com as alternativas assinaladas, descrevendo as práticas, sua abrangência e resultados mensuráveis.

**MAqaPRG-c.** Indique a atuação da companhia com relação à pesquisa, desenvolvimento e inovação tecnológica para o uso eficiente de recursos e para produção mais limpa relacionadas à qualidade do ar:

(P) A pergunta avalia se a companhia investe em pesquisa e desenvolvimento orientados para a prevenção, e se este esforço traz resultados concretos de melhoria do desempenho ambiental. Deve, necessariamente, levar à redução e/ou à eliminação de fontes de poluição atmosféricas ou à redução do seu potencial poluidor. Para que se considere as práticas como “sistemáticas”, elas devem ter orçamento e equipes dedicadas (ainda que não exclusivas), objetivos e metas estabelecidos e mecanismos de monitoramento dos processos da companhia – não se configurando, portanto, como iniciativas-piloto.

(R) Assuntos semelhantes são tratados nas seguintes referências:

(GRI Standards) 305

(Formulário de Referência) Item 2.10.c

**Pergunta de escolha simples**

- a) É uma prática existente, mas não sistemática na companhia
- b) É uma prática sistemática na companhia, mas ainda não produziu resultados concretos e mensuráveis significativos no desempenho em relação às emissões atmosféricas e à qualidade do ar
- c) É uma prática sistemática da companhia e já produziu resultados mensuráveis e significativos na redução de emissões e, quando for o caso, melhoria da qualidade do ar da área de influência de suas unidades ou atividades
- d) Nenhuma das anteriores (é uma prática inexistente na companhia)

(D) Descrição das estruturas, corpo técnico e recursos alocados para esta finalidade no último ano. Para “c”, indicação dos resultados obtidos por meio de pesquisa, desenvolvimento e inovação. O item “2.10.c” do Formulário de Referência também pode ser considerado desde que descreva as ações indicadas nas alternativas.

## Desempenho

**MAqaDSP-a.** Indique a situação da companhia com relação à gestão das emissões atmosféricas oriundas de fontes fixas:

(P) O atendimento à legislação, que abrange os dispositivos constitucionais, leis, decretos, resoluções e normas técnicas aplicáveis, inclui também o atendimento às exigências técnicas estabelecidas em atos administrativos (licenças ambientais, pareceres técnicos, comunicações formais dos órgãos competentes). Devem ser consideradas as emissões relevantes do ponto de vista local e/ou regional em função de impactos sobre saúde humana e ecossistemas. Não incluem as emissões exclusivamente relacionadas ao aquecimento global (assunto tratado em instrumento próprio). Para assinalar a alternativa “b”, a companhia deve ter monitorado suas emissões atmosféricas e deve ser capaz de comprovar que houve um decréscimo das emissões no período considerado.

(R) Assuntos semelhantes são tratados nas seguintes referências:

(GRI Standards) 305

**Pergunta de escolha simples**

- a) Garante e comprova que as **emissões atmosféricas** estão em conformidade com a legislação, normas e requisitos aplicáveis
- b) Garante e comprova que **as emissões atmosféricas** estão em conformidade com a legislação, normas e requisitos aplicáveis e pode comprovar, nos **últimos três anos**, a redução da emissão de poluentes atmosféricos
- c) Nenhuma das anteriores (é uma prática inexistente na companhia)
- d) Não se aplica

(D) Para a alternativa “a”, exemplos de documentação que comprovem a conformidade da gestão de emissões, acompanhados de uma declaração assinada pelo DRI da companhia, afirmando que a prática se aplica a todas as unidades da empresa, Para “b”, relatório com a indicação da evolução das emissões regulamentadas nos **últimos três anos**. Para “d”, declaração assinada pelo DRI da companhia, contextualizando a não aplicabilidade para o negócio.

## MAqaDSP-b. Indique a situação da companhia com relação à gestão das **emissões atmosféricas** oriundas de **fontes móveis**:

(P) O atendimento à legislação, que abrange os dispositivos constitucionais, leis, decretos, resoluções e normas técnicas aplicáveis, inclui também o atendimento às exigências técnicas estabelecidas em atos administrativos (licenças ambientais, pareceres técnicos, comunicações formais dos órgãos competentes). Devem ser consideradas as emissões relevantes do ponto de vista local e/ou regional em função de impactos sobre saúde humana e ecossistemas. Não incluem as emissões exclusivamente relacionadas ao aquecimento global (assunto tratado em instrumento próprio). Para assinalar a alternativa “b”, a companhia deve ter monitorado suas emissões atmosféricas e deve ser capaz de comprovar que houve um decréscimo das emissões no período considerado.

(R) Assuntos semelhantes são tratados nas seguintes referências:

(GRI Standards) 305

**Pergunta de escolha simples**

- a) Garante e comprova que as **emissões atmosféricas** estão em conformidade com a legislação, normas e requisitos aplicáveis
- b) Garante e comprova que as **emissões atmosféricas** estão em conformidade com a legislação, normas e requisitos aplicáveis e pode comprovar, nos **últimos três anos**, a redução da emissão de poluentes atmosféricos
- c) Nenhuma das anteriores (é uma prática inexistente na companhia)
- d) Não se aplica

(D) Para a alternativa “a”, relatório com a quantificação e tipificação das fontes móveis, parâmetros legais considerados para as emissões e mecanismo de controle adotado. Para a alternativa “b”, além das evidências indicadas para a alternativa “a”, relatório que demonstre as estimativas de emissão ou de redução das emissões nos **últimos três anos**. Para a alternativa “d”, declaração assinada pelo DRI da companhia, contextualizando a não aplicabilidade para o negócio.

## Cumprimento legal

MAqaCPL-a. Indique a situação da companhia em relação às **emissões atmosféricas** geradas por **fontes fixas**, nos **últimos três anos**:

(P) As **emissões atmosféricas** geradas por fontes fixas são regulamentadas pela legislação ambiental e, dependendo do caso, são objeto de licenciamento ambiental e dos estudos que o subsidiam. No questionário do tema “Práticas e políticas de gestão ambiental”, as empresas já respondem perguntas que tratam do licenciamento ambiental, de forma geral, e de situações de não conformidade e **sanções administrativas**. Nesta pergunta, a intenção é avaliar, especificamente para o tema emissões atmosféricas e qualidade do ar, a existência de sanções administrativas ou judiciais relacionadas. O prazo de três anos se refere à data em que a companhia foi penalizada e não a data em que ocorreu a infração ou de quando ocorreu o pagamento de eventual multa ou outra forma de cumprimento da penalidade.

(R) Assuntos semelhantes são tratados nas seguintes referências:

(GRI Standards) 2-27

(Formulário de Referência) Item 4.4

### Pergunta de escolha simples

- a) A companhia sofreu **sanções administrativas** relacionadas ao tema e as causas não foram (ou foram apenas parcialmente) corrigidas, e houve, em pelo menos um dos casos, reincidência na sanção
- b) A companhia sofreu **sanções administrativas** relacionadas ao tema e as causas não foram (ou foram apenas parcialmente) corrigidas, não havendo, em nenhum dos casos, reincidência na sanção
- c) A companhia sofreu **sanções administrativas** relacionadas ao tema e as causas foram corrigidas, não havendo, em nenhum dos casos, reincidência na sanção
- d) A companhia não sofreu sanção administrativa relacionada ao tema

(D) Declaração da companhia, assinada pelo DRI, informando e detalhando a situação que deu base para a sua resposta.

MAqaCPL-b. Indique a situação da companhia em relação às **emissões atmosféricas** geradas por **fontes móveis**, nos **últimos três anos**:

(P) As **emissões atmosféricas** geradas por fontes móveis são regulamentadas pela legislação ambiental. No questionário do tema “Práticas e políticas de gestão ambiental” as empresas já respondem perguntas que tratam do licenciamento ambiental, de forma geral, e de situações de não conformidade e **sanções administrativas**. Nesta pergunta, a intenção é avaliar, especificamente para o tema emissões atmosféricas e qualidade do ar, a existência de sanções administrativas ou judiciais relacionadas. O prazo de três anos se refere à data em que a companhia foi penalizada e não a data em que ocorreu a infração ou de quando ocorreu o pagamento de eventual multa ou outra forma de cumprimento da penalidade.

(R) Assuntos semelhantes são tratados nas seguintes referências:

(GRI Standards) 2-27

(Formulário de Referência) Item 4.4

### Pergunta de escolha simples

- a) A companhia sofreu **sanções administrativas** relacionadas ao tema e as causas não foram (ou foram apenas parcialmente) corrigidas, e houve, em pelo menos um dos casos, reincidência na sanção
- b) A companhia sofreu **sanções administrativas** relacionadas ao tema e as causas não foram (ou foram apenas parcialmente) corrigidas, não havendo, em nenhum dos casos, reincidência na sanção

- c) A companhia sofreu **sanções administrativas** relacionadas ao tema e as causas foram corrigidas não havendo, em nenhum dos casos, reincidência na sanção
- d) A companhia não sofreu sanção administrativa relacionada ao tema

(D) Declaração da companhia, assinada pelo DRI, informando e detalhando a situação que deu base para a sua resposta.

## **QUESTIONÁRIO ISE B3 – AGOSTO DE 2025**

### **DIMENSÃO: MODELOS DE NEGÓCIOS E INOVAÇÃO**

### **TEMA: SUSTENTABILIDADE DO MODELO DE NEGÓCIO**

**Aplicação:** Geral

#### **Texto de introdução**

Para uma companhia ser sustentável, é necessário que tenha capacidade de incorporar os novos temas sociais e ambientais ao modelo de negócio. Dessa forma, poderá dispor da agilidade necessária para adaptar seu modelo de negócio às mudanças e desafios que se apresentarem.

Atuando dessa forma, é possível promover mudanças tanto nos produtos e nos serviços quanto nos processos da companhia, e assim aumentar sua capacidade de se adaptar e ser mais competitiva nos novos mercados. O tema busca determinar até que ponto as empresas estão se adaptando aos desafios socioambientais atuais.

A incorporação de temas sociais e ambientais deve ser parte do modelo e da estratégia de negócios, contribuindo ao mesmo tempo para a solução de problemas da sociedade e para o desempenho financeiro da empresa.

#### **Tendências e propósito**

## MNIsmnTEP-b. Indique como a companhia orienta seu propósito para a [sustentabilidade](#):

(P) Um propósito orientado para a [sustentabilidade](#) significa que os produtos ou serviços da empresa contribuem diretamente para a solução de problemas sociais ou ambientais. Deve ser a linha mestra da estratégia, orientando os investimentos, a alocação de recursos, a inovação, o desenvolvimento de novos negócios e a gestão da empresa. Por isso, é fundamental que seja definido ao nível da mais alta liderança e que seja conhecido, compreendido e praticado em todos os níveis da companhia. O propósito não é uma política e nem tampouco as tradicionais declarações de missão, visão ou valores, mas um direcionador para a definição das diretrizes corporativas, incluindo a visão estratégica da empresa para todos os negócios e localidades onde atua.

Embora algumas empresas utilizem denominações diferentes para seus propósitos, o importante é que ele seja uma declaração estratégica formal, de longo prazo e que defina concretamente os objetivos da companhia em relação à sociedade. A efetividade da contribuição do propósito deve, sempre que possível, ser mensurada por meio de indicadores de impacto social e/ou ambiental e por meio de diálogo com os [stakeholders](#), envolvendo comunidades diretamente afetadas pelos problemas sociais ou ambientais e especialistas no tema.

(R) Assuntos semelhantes são tratados nas seguintes referências:

(Formulário de Referência) Item 1.9.e

### **Pergunta de escolha múltipla**

- a) A declaração de propósito considera oportunidades ou prevenção de riscos relacionados a questões ambientais, sociais ou climáticas
- b) Os produtos e/ou serviços da companhia contribuem para a solução de problemas sociais e/ou ambientais dos seus clientes, consumidores e/ou sociedade
- c) Realiza periodicamente diálogos com o público afetado diretamente por problemas sociais e/ou ambientais para discutir o impacto dos seus produtos, serviços e/ou operações
- d) Possui indicadores para medir a contribuição dos seus produtos e/ou serviços para a solução de problemas sociais, ambientais e/ou impactos de suas próprias operações
- e) Analisa periodicamente o impacto social ou ambiental dos seus produtos, serviços e/ou operações por meio de diálogos com especialistas ou de estudos e análises independentes
- f) Os indicadores de desempenho social e/ou ambiental dos produtos, serviços e/ou operações da companhia são utilizados na avaliação de desempenho de seus executivos
- g) Os indicadores de desempenho social e/ou ambiental são divulgados publicamente de forma periódica
- h) A companhia não realiza nenhuma das ações indicadas acima, porém, possui uma declaração de propósito aprovada pelo [Conselho de Administração](#) e alinhada com tendências ambientais e sociais relacionadas à sustentabilidade
- i) Nenhuma das anteriores

(D) [Documento oficial](#) descrevendo o propósito da companhia e as respectivas ações assinaladas nas alternativas. A alternativa “e” pode ser comprovada por meio de registros dos diálogos com os especialistas e seu retorno sobre o tema e/ou os estudos e análises sobre os [impactos socioambientais](#) de seus produtos e/ou serviços. O item “1.9.e” do Formulário de Referência também pode ser considerado desde que descreva as ações indicadas nas alternativas.

## MNIsmnTEP-c. Indique os processos que a companhia utiliza para identificação, análise e comunicação das tendências sociais e ambientais relacionadas à sustentabilidade e seus impactos nos negócios:

(P) A sociedade vem apresentando mudanças cada vez mais rápidas e imprevisíveis. Mudanças culturais, econômicas, tecnológicas ou políticas podem reduzir a relevância ou competitividade de negócios há muito estabelecidos. A mudança do clima, por exemplo, tende a reduzir o interesse por negócios com grande emissão de carbono; mudanças na percepção da sociedade sobre a saúde modificam hábitos alimentares; alterações tecnológicas permitem a emergência de novos negócios, levando outros à obsolescência. O objetivo dessa pergunta é entender se as empresas conseguem captar e se adaptar a essas mudanças de forma antecipada. Para a alternativa “f”, considerar que a comunicação deve incluir informações sobre como a avaliação foi realizada e em que horizonte de tempo.

(R) Assuntos semelhantes são tratados nas seguintes referências:

(GRI Standards) 2-12, 2-13, 2-29

(IFRS – S1) 41 e 30c

(Formulário de Referência) Itens ‘2.10.d’ e ‘7.2.c’

### Pergunta de escolha múltipla

- a) Realiza estudos e análises de tendências socioambientais que possam impactar seus negócios, por meio de contratação de consultorias ou com equipe interna dedicada
- b) Realiza periodicamente discussões com os públicos diretamente afetados para análise das tendências sociais e/ou ambientais
- c) Inclui na pauta de reuniões de [diretoria](#) a discussão fundamentada sobre tendências socioambientais, considerando o [curto, médio e longo prazo](#)
- d) Inclui na pauta de reuniões do [Conselho de Administração](#) e/ou de seus comitês de assessoramento a discussão sobre tendências socioambientais
- e) Considera, em seu planejamento estratégico, os impactos das tendências socioambientais sobre seu [modelo de negócio](#) – no [curto, médio e longo](#) prazo
- f) Inclui na sua comunicação ao mercado uma avaliação qualitativa e, se aplicável, quantitativa, da resiliência da sua estratégia e do seu modelo de negócio em relação aos riscos relacionados a [sustentabilidade](#)
- g) Participa e avalia os resultados dos principais índices de sustentabilidade nacionais e/ou internacionais
- h) Nenhuma das anteriores

(D) Para a alternativa “a”, relatórios de análises ou estudos sobre tendências e impactos nos negócios. Para “b”, “c” e “d”, atas, pautas e documentos discutidos nas reuniões. Para a alternativa “d” também pode ser apresentado o item “7.2.c” do Formulário de Referência desde que descreva as ações indicadas na alternativa. Para “e”, documento integrante do planejamento estratégico com menção ao aspecto em questão ou item “2.10.d” do Formulário de Referência desde que descreva as ações indicadas na alternativa. Para “f”, trechos do [Relatório Anual](#), Formulário de Referência e qualquer outra comunicação da companhia ao mercado.

## MNIsmnTEP-d. Em que estágio a companhia se encontra atualmente no que se refere à adaptação do seu negócio para a sustentabilidade?

(P) Esta pergunta procura capturar iniciativas que vão além da otimização de processos e da inovação incremental voltadas a atenuar as **externalidades** negativas dos negócios. A companhia deve considerar, se necessário, rupturas do **modelo de negócio** vigente, de forma a eliminar seus efeitos negativos do ponto de vista da **sustentabilidade**. Ao mesmo tempo, deve procurar desenvolver novos modelos de negócio que contribuam para o **desenvolvimento sustentável** – ou seja, formas inovadoras de se atender às necessidades dos clientes/consumidores que, ao serem adotadas, geram também benefícios significativos para a sustentabilidade. Esses benefícios significativos podem ocorrer tanto pela geração e otimização de externalidades positivas quanto pela redução ou eliminação das externalidades negativas geradas pela forma atualmente predominante de operação de seus negócios. Essa avaliação de benefícios deve ser considerada em termos amplos, considerando seu **modelo de negócio**, sua **cadeia de valor** e os efeitos nas **partes interessadas** relevantes.

(R) Assuntos semelhantes são tratados nas seguintes referências:

(GRI Standards) 2-22

### Pergunta de escolha simples – única por linha

	<b>Iniciativa adotada pontualmente, como em projetos-piloto ou abrangendo produtos, processos ou modelos de negócio que representam uma parcela pequena dos negócios da companhia</b>	<b>Iniciativa adotada amplamente, abrangendo produtos, processos ou modelos de negócio que representam a maioria dos negócios da companhia</b>	<b>Iniciativa adotada integralmente, abrangendo a totalidade dos produtos, processos e modelos de negócio da companhia</b>	<b>Iniciativa não adotada pela companhia</b>
a) Definição e/ou revisão da estratégia de negócios, adotando como critério as <b>externalidades</b> positivas e negativas				
b) Definição e/ou revisão de portfólio de produtos e serviços, adotando como critério as <b>externalidades</b> positivas e negativas de seus produtos e/ou serviços				

c) Definição e/ou revisão de processos, adotando como critério as <b>externalidades</b> positivas e negativas				
d) Definição e/ou revisão de <b>modelo de negócio</b> , adotando como critério as <b>externalidades</b> positivas e negativas				
e) Definição e/ou revisão de produtos/serviços, processos e <b>modelo de negócio</b> , adotando como critério as <b>externalidades</b> positivas e negativas, incluindo a <b>cadeia de valor</b>				

(D) Documentos que evidenciem os processos realizados (como relatórios, atas, registros) acompanhados de declaração do DRI da companhia, atestando sua representatividade em relação ao total dos seus negócios.

### **MNIs mnTEP-e. Quais as práticas da companhia no que se refere à adaptação do seu negócio para a acessibilidade?**

(P) Esta pergunta procura capturar iniciativas da companhia voltadas à adaptação de seu negócio para a promoção da acessibilidade de maneira ampla e inclusiva. Ela engloba toda a cadeia de valor, inclusive produtos e serviços. Não se limita aos ambientes físico e digital e nem apenas ao público interno da companhia. A companhia deve considerar ações que vão além da simples conformidade com normas e regulamentações, buscando inovações que eliminem barreiras e criem um ambiente acessível para todos. Isso pode incluir desde melhorias físicas e tecnológicas até mudanças significativas no modelo de negócio vigente para incorporar princípios de *design* universal.

Ao responder esta pergunta a companhia deve visar o alcance de impactos positivos significativos, tanto pela geração e otimização de externalidades positivas quanto pela redução ou eliminação das externalidades negativas associadas à falta de acessibilidade relacionada ao seu negócio. A avaliação dos benefícios deve ser abrangente, considerando o modelo de negócio, a cadeia de valor e os efeitos nas **partes interessadas** relevantes. Nesse contexto, faz-se importante lembrar que a acessibilidade é viva e que seu alcance se faz de forma gradativa, considerando os aprendizados práticos apresentados no dia a dia da companhia.

(R) Assuntos semelhantes são tratados nas seguintes referências:

Web Content Accessibility Guidelines (WCAG) - Diretrizes para acessibilidade de conteúdo

Programa de Cooperação entre Reino Unido e Brasil em Acesso Digital - Guia de Boas Práticas para Acessibilidade Digital

NBR 9050 - Acessibilidade a edificações, mobiliário, espaços e equipamentos urbanos

#### **Pergunta de escolha múltipla**

- a) Possui política de acessibilidade ou documento similar aprovado pela alta direção
- b) Possui diagnóstico de acessibilidade em edificações, acessos e mobiliários

- c) Possui diagnóstico que acessibilidade digital que inclua a identificação da barreira de acesso de pessoas com deficiência às plataformas e sistemas
- d) Possui diagnóstico de acessibilidade envolvendo seus produtos e/ou serviços
- e) Possui plano de ação para sanar lacunas identificadas nos diagnósticos realizados, incluindo orçamento dedicado e gestão da sua implementação
- f) Possui procedimento documentado com critérios para a realização dos diagnósticos, frequência de sua realização, regras para novos projetos, criação de novos produtos e/ou serviços ou implementação e/ou desenvolvimento de sistemas
- g) Possui certificações ou laudos que atestem a acessibilidade de suas instalações
- h) Promove ações de capacitação ou sensibilização junto aos empregados em relação aos benefícios da acessibilidade e sua importância para os seus negócios
- i) Promove ativamente a adoção de práticas de acessibilidade junto a seus fornecedores e/ou parceiros de mercado
- j) Se engaja em eventos relacionados à acessibilidade com o objetivo de promover e disseminar a cultura de acessibilidade em outras empresas dentro ou fora do seu setor de atuação
- k) Nenhuma das anteriores

(D) Para a alternativa “a”, política ou documento similar, com a respectiva aprovação. Para as alternativas “b”, “c” e “d”, relatórios que evidenciem os diagnósticos realizados. Para as alternativas “e” e “f”, documentos que apresentem o plano e/ou procedimento. Para a alternativa “g”, certificados, laudos ou relatórios equivalentes. Para as demais alternativas, documentos que evidenciem a realização das práticas assinaladas.

## MNIs mnTEP-f. Indique quais as práticas da companhia para o uso e desenvolvimento de Inteligência Artificial (IA):

**(P) Devido ao estágio de maturidade das empresas em relação à implementação de ações relacionadas à Inteligência Artificial (IA), neste momento, esta pergunta não terá uma pontuação atribuída, ou seja, terá seu peso zerado no Score Base do ISE B3. Essa medida visa proporcionar às empresas o tempo necessário para desenvolver e aprimorar suas práticas de IA, bem como, acompanhar a evolução consensual sobre o uso de IA no Brasil e em outros países.**

O uso de IA pelas empresas vem se disseminando rapidamente e suas consequências e impactos, positivos e negativos, não são totalmente conhecidos ou previsíveis. A legislação e regulamentação pertinente ainda é incipiente. Nesse contexto, é essencial que as empresas adotem práticas destinadas ao uso responsável, ético e sustentável dessa nova tecnologia.

Ética na inteligência artificial é uma base de valores que orienta a companhia com a finalidade de minimizar impactos negativos e maximizar impactos positivos no uso da tecnologia. Algumas ferramentas baseadas em inteligência artificial podem gerar impactos sociais negativos. É responsabilidade das companhias que utilizam essas ferramentas criar mecanismos para identificar, mitigar e divulgar potenciais riscos.

Tecnologias que podem causar danos sociais graves são, por exemplo, a manipulação cognitivo-comportamental de pessoas ou grupos vulneráveis, a classificação das pessoas com base no comportamento, status socioeconômico ou características pessoais, a identificação biométrica e categorização de pessoas e sistemas de identificação biométrica remotos e em tempo real, como reconhecimento facial.

Para a alternativa “a”, pode ser considerado tanto um documento específico quanto a inclusão em um código ou documento similar já existente. Para a alternativa “b”, espera-se uma tratativa específica, incluindo a análise por especialistas ou profissionais qualificados sobre o tema.

(R) Assuntos semelhantes são tratados nas seguintes referências:  
 Lei da União Europeia sobre Inteligência Artificial (The EU's AI Act)  
 UNESCO - Recomendação sobre a Ética da Inteligência Artificial  
**Pergunta de escolha simples – única por linha**

	Em fase de análise ou discussão interna	Iniciativa adotada pontualmente, como em projetos-piloto	Iniciativa adotada parcialmente na companhia, abrangendo determinados produtos, processos ou modelos de negócio	Iniciativa adotada integralmente na companhia, abrangendo a totalidade dos produtos, processos e modelos de negócio	Iniciativa não adotada pela companhia	Não se aplica
a) Código de ética ou documento similar para orientar o uso ou desenvolvimento das tecnologias baseadas em IA						
b) Comitê de ética ou órgão semelhante para avaliar possíveis impactos negativos no uso das ferramentas de IA						
c) Monitoramento e análise da legislação, regulamentações e acordos estabelecidos para o uso de IA e estabelecimento de planos de ação para adequação quando necessário						
d) Processo de análise de impactos decorrentes do uso de IA pela companhia no negócio e na sociedade						
e) Mecanismos para identificar, monitorar, auditar e rastrear						

possíveis impactos negativos no uso de IA sobre pessoas, organizações e sociedade						
f) Políticas para prevenir, corrigir, mitigar ou reparar eventuais impactos negativos causados por sistemas de IA						
g) Processo de análise das questões referentes ao uso de IA pela companhia, envolvendo uma equipe multidisciplinar e diversificada						
h) Promoção de diálogos para o engajamento de suas partes interessadas para discussão dos benefícios e potenciais riscos do uso de IA						

(D) Documentos que evidenciam cada uma das alternativas assinaladas de acordo com as suas especificidades. Para a coluna “Não se aplica”, declaração do DRI, contextualizando a não aplicabilidade da ação em relação ao negócio da companhia.

## Estratégia de inovação

MNismnEDI-a. Indique as alternativas que melhor descrevam a estratégia de inovação da companhia:

(P) A redução de impactos ambientais e sociais no processo produtivo – tanto diretamente pela empresa quanto indiretamente, por sua cadeia produtiva – pode ser alcançada por medidas de gestão, mas depende cada vez mais de inovações em processos e em tecnologias. O desenvolvimento de novos produtos ou [modelo de negócio](#) que contribuam para a solução desses problemas depende também de novas tecnologias. Esse processo de inovação pode ser realizado diretamente por uma área de pesquisa e desenvolvimento ou por um processo de inovação aberta, envolvendo parcerias com outras empresas da cadeia, centros de pesquisa, *startups* ou mecanismos de

*crowdsourcing*. Esta pergunta busca avaliar o respaldo da estratégia de inovação voltada para a sustentabilidade dentro da companhia.

**Pergunta de escolha múltipla**

- a) A estratégia de inovação é concretamente orientada pelo propósito da companhia
- b) A estratégia de inovação inclui objetivos voltados à melhoria do desempenho de sustentabilidade da companhia e redução dos impactos ambientais e sociais das atividades
- c) A estratégia de inovação foi aprovada e é monitorada pelo **Conselho de Administração** ou por um comitê no âmbito desse conselho
- d) Há uma área dedicada à inovação, com orçamento e equipe próprios
- e) Apoia e participa de debates e faz *advocacy* em torno do aprimoramento da legislação e boas práticas relacionadas ao tema inovação
- f) Nenhuma das anteriores

(D) **Documento oficial** descrevendo a estratégia de inovação da companhia e as respectivas ações assinaladas nas alternativas.

## MNIsmnEDI-b. Indique qual o nível de integração da sustentabilidade nos processos de inovação da companhia:

(P) A integração da sustentabilidade nos processos de inovação da empresa pressupõe que sejam realizados programas, orientados de forma explícita e específica, para a solução de problemas sociais e/ou ambientais. É fundamental que a efetividade das soluções seja mensurada por meio de indicadores e discutida com *stakeholders* diretamente afetados pelos problemas sociais e/ou ambientais. Em relação à alternativa “a”, poderiam ser consideradas iniciativas em parcerias com outras empresas e organizações, como *startups*, ONGs, universidades e outros.

**Pergunta de escolha múltipla**

- a) A companhia possui programas de inovação com objetivos específicos de gerar soluções para problemas sociais ou ambientais
- b) Os resultados dos programas de inovação são avaliados por meio de indicadores de impacto social e/ou ambiental
- c) Os resultados dos programas de inovação são discutidos por *stakeholders* diretamente envolvidos nos problemas sociais e/ou ambientais que se busca solucionar
- d) Os resultados dos programas de inovação são utilizados para o desenvolvimento de novos produtos e/ou serviços ou para aperfeiçoamento dos existentes com foco na sustentabilidade
- e) Há evidência da progressão de receitas advindas da integração de sustentabilidade aos processos de inovação no portfólio de produtos/serviços da companhia
- f) Há evidência da progressão de redução de custos advindos da integração de sustentabilidade aos processos de inovação na companhia e/ou cadeia de suprimentos
- g) Nenhuma das anteriores

(D) **Documento oficial** descrevendo a estratégia de inovação da companhia e as respectivas ações assinaladas nas alternativas. Para as alternativas “e” e “f”, documentos que apresentem as inovações e sua contribuição para a receita

e/ou redução de custos, conforme indicado em cada alternativa. Em ambos os casos é importante evidenciar que existe um processo de controle para garantir que os valores reais possam ser aferidos.

## MNIsmnEDI-c. No último ano, qual foi a proporção da receita da companhia investido em inovação?

(P) A alocação de recursos em inovação é um marcador crucial da competitividade e da capacidade das empresas se ajustarem a ambientes em mudança. Quando esses investimentos se direcionam à integração de características sustentáveis, evidenciam um indicativo proativo do potencial da companhia em criar novas oportunidades de mercado, assim como, desenvolver produtos ou serviços orientados para a sustentabilidade.

(R) Assuntos semelhantes são tratados nas seguintes referências:

Stakeholder Capitalism Metrics - Prosperity Metrics

### Pergunta de escolha simples – única por linha

	Mais que 0 e menos que 1%	De 1% a menos que 3%	De 3% a menos que 5%	Igual ou acima de 5%	Não investe / Não há incremento
a) Percentual da receita total investido em inovação (pesquisa e desenvolvimento, inovação aberta, novos negócios) sobre a receita total					
b) Percentual da receita total investido em inovação (pesquisa e desenvolvimento, inovação aberta, novos negócios) sobre a receita total, vinculados a objetivos sociais ou ambientais (inovação sustentável)					
c) Incremento do valor anual das vendas de produtos ou prestação de serviços lançados nos últimos três anos, vinculados a objetivos sociais ou ambientais (inovação sustentável)					

(D) Declaração do DRI da companhia, contextualizando as alternativas assinaladas, ou Demonstrações Financeiras, evidenciando os resultados de investimentos em inovação sustentável e receitas oriundas desta ação.

## Negócios ou produtos controversos

### MNIsmnNPC-a. No último ano, qual foi a proporção da receita da companhia originada de produtos ou serviços que são alvo das controvérsias indicadas em cada alternativa?

(P) Alguns **negócios ou produtos controversos** são sistematicamente questionados por organizações da sociedade civil e/ou instituições científicas, gerando controvérsias fundamentadas. Mesmo não havendo conclusões consensuais ou restrições regulatórias, essas controvérsias podem criar áreas de exclusão ou de desinvestimento por investidores,

e/ou de retração do consumo e da atividade empresarial. A persistência de controvérsias fundamentadas tende a gerar mudanças no quadro regulatório e transformações no ambiente de negócios. A dependência de uma companhia em relação a esses negócios ou produtos pode ser entendida como um risco à sua capacidade de geração de valor no **médio e longo prazo**. Essa dependência pode ser avaliada proporcionalmente à representatividade desses produtos na receita da companhia. Considerar as informações do último exercício encerrado. Se não houve receitas da companhia originadas por produtos e serviços alvo de controvérsias, basta selecionar a opção “não se aplica”.

(R) Assuntos semelhantes são tratados nas seguintes referências:

(GRI Standards) 416-1

(ISO 26000) Subseções 4.8, 6.3 e 6.7

**Pergunta de escolha simples – única por linha**

	<b>Abaixo de 10%</b>	<b>De 10% até 30%</b>	<b>Acima de 30% até 50%</b>	<b>Acima de 50%</b>	<b>Não se aplica</b>
a) Controvérsias sobre nutrição e saúde, individual ou pública, relativas a alimentos e bebidas (como alimentos com excesso de gorduras, sódio, calorias, aditivos químicos ou resíduos farmacológicos)					
b) Controvérsias sobre segurança e saúde, individual ou pública (como cigarros e armas)					
c) Controvérsias sobre bem-estar animal (como proteína animal produzida em condições questionáveis ou testes em animais)					
d) Controvérsias sobre degradação da biodiversidade e/ou <b>serviços ecossistêmicos</b> (como alta emissão de carbono, desmatamento, depleção da camada de ozônio, degradação de aquíferos, geração de resíduos, impacto negativo em habitats naturais, espécies ameaçadas, destruição de ecossistemas)					
e) Controvérsias sobre aspectos morais (como jogo, pornografia e drogadição)					

(D) Declaração do DRI da companhia, atestando a faixa correspondente à alternativa assinalada, incluindo a “Não se aplica”, ou Demonstrações Financeiras, desde que apresentem a informação assinalada.

**MNIsmnNPC-b. Se a proporção da receita da companhia originada de **negócios ou produtos controversos** for superior a 30%, a companhia:**

(P) A pergunta busca identificar a forma pela qual a empresa lida com a questão dos negócios e produtos controversos dentro de sua estratégia.

**Pergunta de escolha múltipla**

- a) Dispõe de metas de desinvestimento nesses negócios ou produtos
- b) Inclui em sua estratégia planos para substituição desses negócios ou produtos por outros com menor impacto
- c) Dispõe de planos de mudanças tecnológicas que reduzem os impactos desses negócios ou produtos

- d) Dispõe de evidências de redução significativa do peso desses produtos na sua receita, em relação ao **último ano**
- e) Nenhuma das anteriores
- f) Não se aplica, pois a proporção da receita da companhia originada de negócios ou produtos controversos é inferior a 30%

(D) **Documento oficial** descrevendo a estratégia da empresa para esses negócios ou produtos. No caso da alternativa “não se aplica”, declaração do DRI atestando que a proporção da receita da companhia originada de negócios ou produtos controversos é inferior a 30%.

**MNIsmnNPC-c. Se a proporção da receita da companhia originada de **negócios ou produtos controversos** for superior a 30%, a companhia promove atividades para educação nutricional do consumidor e promoção de estilos de vida saudáveis como forma de prevenir, ou minimizar, os possíveis impactos negativos do consumo de alimentos industrializados que produz ou comercializa sobre a saúde?**

(P) Em certos alimentos industrializados, a proporção entre o valor nutricional, o poder calórico e a presença de açúcares, gorduras trans e saturadas, sódio, conservantes, realçadores de sabor e outras substâncias – combinada com baixo custo e alta acessibilidade – pode levar a seu consumo indiscriminado e consequente aumento da incidência de doenças crônicas (como obesidade, hipertensão e diabetes, entre outras). Agendas públicas sobre essas doenças crônicas não transmissíveis (DCNT) de origem comportamental têm sido estabelecidas em nível nacional e internacional. As substâncias mencionadas visam orientar a resposta, mas não constituem uma lista exaustiva.

**Pergunta de escolha simples**

- a) Sim
- b) Sim, incluindo objetivos e metas alinhadas com agendas públicas sobre o combate às doenças crônicas não transmissíveis (DCNT) de origem comportamental
- c) Não
- d) Não se aplica, pois a companhia não produz ou comercializa produtos com essas características
- e) Não se aplica, pois a proporção da receita da companhia originada de negócios ou produtos controversos é inferior a 30%

(D) Para “b”, documentos oficiais da companhia ou peças de comunicação utilizadas nessas atividades, em que conste sua conexão com uma ou mais agendas públicas relacionadas ao tema. No caso das alternativas “não se aplica”, declaração do DRI atestando que a companhia não produz ou comercializa produtos com essas características ou que a proporção da receita da companhia originada de negócios ou produtos controversos é inferior a 30%.

MNIsmnNPC-d. A companhia mantém um sistema de informação quanto a potenciais riscos de segurança ou sanidade que seus produtos e/ou serviços possam trazer aos seus consumidores, à **saúde pública** e/ou ao meio ambiente?

(P) A inexistência de certeza científica quanto a possíveis ameaças de danos graves ou irreversíveis ao meio ambiente e à saúde humana associados ao consumo ou utilização normal, formulação, componentes e/ou processos de produção de um produto ou serviço não é razão suficiente para que deixem de ser tomadas medidas economicamente viáveis para prevenção dos possíveis danos. As companhias que oferecem produtos cuja segurança esteja sendo objeto de controvérsias fundamentadas devem tomar medidas preventivas, que podem ir desde o simples fornecimento de informações aos consumidores, à opinião pública e às demais partes interessadas, até a interrupção da produção ou comercialização do produto ou serviço enquanto não ocorra o esclarecimento definitivo das dúvidas. Alguns exemplos incluem transgênicos, fármacos, produtos químicos (como álcool líquido, solventes, produtos de limpeza ou que contenham substâncias tóxicas) e alimentos industrializados e/ou ultraprocessados associados a doenças crônicas não transmissíveis (DCNT), entre outros. São exemplos de órgãos do governo brasileiro onde tais controvérsias são discutidas a Agência Nacional de Vigilância Sanitária (Anvisa), o Instituto Nacional de Metrologia (Inmetro), a Comissão Técnica Nacional de Biossegurança (CTNBio) e a Secretaria de Vigilância em Saúde (SVS) do Ministério da Saúde. Para o caso de companhias que já são homologadas por seu respectivo órgão regulador, passando por procedimentos e testes formais, basta assinalar as alternativas “a” ou “b”, registrando esse processo como evidência.

(R) Assuntos semelhantes são tratados nas seguintes referências:

(GRI Standards) 3-3, 416-1

(ISO 26000) Subseções 6.5, 6.7

**Pergunta de escolha múltipla**

- a) Sim, por meio de processos técnicos de análise dos produtos e serviços que oferece
- b) Sim, por meio do monitoramento, coleta ou registro sistemático de informações sobre a existência de questionamentos realizados por organizações da sociedade civil, por órgãos do governo e/ou por instituições de pesquisa
- c) Não
- d) Não se aplica, pois não há registro de riscos dessa natureza no setor de atuação da companhia

(D) Documentos que comprovem a existência das práticas assinaladas, seus procedimentos, periodicidade e, se for o caso, registros de coleta de informações e percepções externas com relação ao tema. No caso da alternativa “não se aplica”, declaração do DRI atestando não há registro dos referidos riscos no setor de atuação da companhia.

**QUESTIONÁRIO ISE B3 – AGOSTO DE 2025**

**DIMENSÃO: MODELOS DE NEGÓCIOS E INOVAÇÃO**

**TEMA: DESIGN DE PRODUTO E GESTÃO DO CICLO DE VIDA**

**Aplicação:** Específica

**Setores:**

Açúcar e Álcool (Alimentício); Agricultura; Alimentos Diversos; Artefatos de Cobre; Bancos; Carnes e Derivados; Cervejas e Refrigerantes; Comércio e Distribuição de Alimentos; Comércio de Produtos Diversos; Comércio de Tecidos, Vestuário e Calçados;

Computadores e Equipamentos; Embalagens (Papel e Papelão); Exploração de Imóveis; Fertilizantes e Defensivos; Incorporações Imobiliárias; Intermediação Imobiliária; Motores, Compressores e outros; Papel e Celulose; Petróleo, Gás e Biocombustíveis (Exploração Refino e Distribuição); Petroquímicos; Produtos de Madeira; Produtos de Uso Pessoal; Produtos para Construção; Programas e Serviços de TI; Químicos Diversos; Serviços de Apoio e Armazenagem; Serviços Diversos de Engenharia e Construção; Siderurgia; Telecomunicações.

## **Texto de introdução**

Este tema aborda a capacidade da empresa em incorporar considerações sociais e ambientais nas características dos produtos e serviços por ela fornecidos e comercializados. As questões incluem, entre outros aspectos, o gerenciamento dos impactos do ciclo de vida destes produtos e serviços – tais como aqueles relacionados à embalagem, distribuição, intensidade de recursos na fase de uso, e outras externalidades ambientais e sociais que podem ocorrer durante a fase de utilização do produto, ou no fim de sua vida útil.

## **Desenvolvimento de produtos e serviços**

### **MNI dpDPS-a. Indique como a companhia busca adotar critérios sociais e/ou ambientais no desenvolvimento de seus produtos e/ou serviços:**

(P) As empresas podem adotar princípios que visam alcançar esse objetivo no relacionamento com os clientes sem utilizar uma metodologia específica, mas também podem utilizar metodologias sistemáticas ou então realizar pesquisas com maior profundidade em situações específicas.

(R) Assuntos semelhantes são tratados nas seguintes referências:

(GRI Standards) 2-22

ISO 14006 - Sistemas da Gestão Ambiental — Diretrizes para Incorporar o Ecodesign Design para o Meio Ambiente

Fórum Econômico Mundial - Measuring Stakeholder Capitalism

World Business Council for Sustainable Development - The Circular Transition Indicators v1.0, v2.0, v3.0 e v4.0

#### **Pergunta de escolha múltipla**

- a) Busca conhecer os problemas e necessidades dos clientes relacionados às questões sociais e/ou ambientais
- b) Realiza pesquisas sobre problemas sociais e/ou ambientais provocados pelas atividades dos seus clientes ou consumidores para identificar oportunidades de desenvolvimento de novos produtos e/ou serviços que contribuam para a solução desses problemas
- c) Analisa a experiência do usuário para compreender diferentes formas de uso de seus produtos e/ou serviços que são potenciais geradores de impactos sociais e/ou ambientais positivos ou negativos

- d) Desenvolve novas tecnologias que buscam criar soluções que contribuam para a solução de problemas sociais e/ou ambientais no uso de seus produtos e/ou serviços
- e) Realiza continuamente processos de documentação, avaliação e melhoria do sistema de gestão e do desempenho social e/ou ambiental dos seus produtos e/ou serviços
- f) Adota o conceito de [Design for Environment \(DfE\)](#) ou outros modelos semelhantes de *design* no desenvolvimento de novos produtos e/ou serviços
- g) Adota a abordagem de [ciclo de vida](#) para o desenvolvimento e avaliação de seus produtos e/ou serviços
- h) Analisa os impactos da produção dos seus produtos e/ou serviços em toda a [cadeia de valor](#)
- i) Nenhuma das anteriores

(D) Documentos que constituam evidências das suas respostas. Podem ser documentos que estabelecem as diretrizes do relacionamento com os clientes, metodologias de desenvolvimento de produtos ou relatórios de pesquisas já realizadas.

**MNI dpDPS-b. Indique como a companhia mensura os impactos sociais e/ou ambientais dos seus produtos e/ou serviços:**

(P) A efetividade dos impactos sociais ou ambientais dos produtos ou serviços deve ser verificada por meio de indicadores, baseados em evidências científicas e discutidos com [stakeholders](#). Para o atendimento a esta pergunta não há necessidade de mensuração de impacto de todos os produtos ou serviços da companhia. Porém, espera-se que as práticas se apliquem a produtos e/ou serviços significativos no portfólio da companhia e selecionados por critérios técnicos como, por exemplo, relevância dos impactos positivos ou negativos causados.

(R) Assuntos semelhantes são tratados nas seguintes referências:

(GRI Standards) 203-2

**Pergunta de escolha múltipla**

- a) Utiliza metodologia específica para mensurar os [impactos sociais e/ou ambientais](#) dos seus produtos e/ou serviços
- b) Possui metas de [impactos sociais e/ou ambientais](#) dos seus produtos e/ou serviços
- c) Desenvolveu indicadores de impacto social e/ou ambiental, baseados em estudos científicos
- d) Discutiu o desenvolvimento de indicadores de impacto social e/ou ambiental com [stakeholders](#) diretamente envolvidos ou afetados pelos impactos sociais ou ambientais que se busca atingir
- e) Divulgou os indicadores de impacto social e/ou ambiental específicos de seus produtos e/ou serviços para os clientes e/ou consumidores
- f) Divulgou os indicadores de impacto social e/ou ambiental para a sociedade e demais [stakeholders](#) em área de livre acesso da companhia
- g) Divulgou os indicadores de impacto social e/ou ambiental em seus relatórios anuais
- h) Utilizou indicadores de impacto para avaliação de desempenho dos executivos na área de gestão de fornecedores
- i) Nenhuma das anteriores

(D) Documentos que evidenciem a existência das práticas assinaladas. Exemplos disso seriam documentos com a metodologia de avaliação de impactos sociais e/ou ambientais, processo de seleção de indicadores e/ou metas, metodologias de mensuração, *dashboards*, avaliação de [ciclo de vida](#), entre outros.

## Inovação nos modelos de negócios

### **MNI dpIMN-a. Indique como a companhia busca criar um [modelo de negócio](#) alinhado aos benefícios sociais e ambientais dos seus produtos e/ou serviços:**

(P) Os modelos de negócios são fundamentais para que as empresas estruturem negócios que sejam ao mesmo tempo lucrativos e capazes de gerar valor a seus clientes e consumidores, criando soluções para problemas sociais e ambientais. O [modelo de negócio](#) inclui a proposta de valor, a forma como o negócio é transacionado e a maneira como a empresa captura os resultados financeiros do negócio.

Existe uma grande variedade de novos modelos de negócios: do tipo produto como serviço, contratos de desempenho, serviços compartilhados, produtos *freemium*, contratos de recompra ao fim da vida útil dos produtos ou estratégias como desenvolvimento de produtos complementares, estímulos ao efeito rede e parcerias com organizações sem fins lucrativos, dentre outros. O objetivo dessa pergunta é identificar se a companhia desenvolve seu [modelo de negócio](#) alinhado à sustentabilidade de sua atuação.

(R) Assuntos semelhantes são tratados nas seguintes referências:

(Formulário de Referência) Item 2.10.d'

#### **Pergunta de escolha múltipla**

- a) Possui ações para a geração de valor sustentável, com indicadores e métricas para acompanhamento
- b) Os benefícios sociais e/ou ambientais gerados pelos produtos e/ou serviços da companhia são considerados diferenciais competitivos
- c) Possui uma [proposta de valor](#), ou seja, promove os seus produtos e/ou serviços com foco nos benefícios sociais e ambientais para os seus clientes e/ou consumidores
- d) Adota contratos com seus clientes e/ou consumidores com formatos inovadores
- e) Realiza estudos para avaliar se o [modelo de negócio](#) adotado é o mais adequado para geração de impactos sociais e/ou [ambientais](#) positivos
- f) Nenhuma das anteriores

(D) Documentos que descrevam a estratégia ou modelos de negócios que correspondam às alternativas escolhidas como práticas vigentes. O item "2.10.d" do Formulário de Referência também pode ser considerado desde que descreva as ações indicadas nas alternativas.

## Gestão do ciclo de vida

### **MNI dpGCV-a. Indique como a companhia busca adotar mecanismos de gestão do [ciclo de vida](#) de seus produtos e/ou serviços:**

(P) A gestão dos produtos e serviços ao longo de sua vida útil pode ampliar os benefícios sociais e ambientais de sua utilização, abrindo a possibilidade de se aumentar o valor gerado e percebido por eles; além disso, a utilização de tais mecanismos contribui para reduzir tanto riscos de impactos negativos quanto custos. Este tipo de gerenciamento é conhecido como gestão do [ciclo de vida](#) e tem como finalidade avaliar os impactos dos produtos e serviços de seu desenvolvimento até o descarte ou reuso ao final de sua vida útil.

(R) Assuntos semelhantes são tratados nas seguintes referências:

(GRI Standards) 303-2, 305-3, 306-2, 416-1

ISO 14040 – Avaliação do Ciclo de Vida, Princípios e Estrutura

ISO 14044 – Avaliação do Ciclo de Vida, Requisitos e Diretrizes

World Business Council for Sustainable Development - The Circular Transition Indicators v1.0, v2.0, v3.0 e v4.0

**Pergunta de escolha múltipla**

- a) Adota **modelos de negócios** alinhados aos princípios da **economia circular** no desenvolvimento de novos produtos e/ou serviços
- b) Adota indicadores para medir os **impactos sociais e ambientais** do uso dos seus produtos e/ou serviços
- c) Realiza regularmente a revisão e eventuais aperfeiçoamentos de produtos e/ou serviços, com base nos resultados da análise de seu **ciclo de vida**
- d) Fornece para seus clientes e/ou usuários informações e/ou treinamentos para a utilização mais adequada de seus produtos e/ou serviços, de forma a maximizar os benefícios sociais e ambientais
- e) Oferece serviços de assistência técnica, atendimento e orientações aos clientes e consumidores, reparação, reposição de partes ou outros procedimentos com o objetivo de ampliar a vida útil dos produtos e/ou serviços
- f) Oferece mecanismos de **logística reversa** para o reuso, reciclagem ou destinação adequada dos produtos ao fim de sua vida útil
- g) Comunica aos clientes e/ou consumidores informações sobre os materiais utilizados na produção ou prestação de serviços
- h) Nenhuma das anteriores

(D) Documentos internos e/ou externos que descrevam a metodologia de gestão de **ciclo de vida** ou outra metodologia com os mesmos objetivos. Para a alternativa “g”, o **passaporte de produto** poderia ser uma maneira adequada de evidenciar a resposta.

**MNI dpGCV-b. Indique como a companhia adota princípios da **economia circular** em seus produtos e/ou serviços:**

(P) Produtos e/ou serviços desenvolvidos pelos princípios da **economia circular** são desenhados para eliminar o desperdício e a poluição no processo de produção e/ou prestação de serviços, durante o uso e ao final da vida útil. Seu objetivo é manter materiais e produtos em uso e com seu valor mais alto pelo maior tempo possível e regenerar a natureza a partir do *design* orientado para melhorar a qualidade da biodiversidade, do ar e da água.

São exemplos de indicadores para o item “e”: circularidade dos materiais, circularidade da água, energia renovável, materiais críticos, tipo de recuperação (reutilizado, reparado, reabilitado, remanufaturado e outros), vida útil, circulação de água no local (reutilização e reciclagem nas instalações), produtividade dos materiais circulares, receita CTI (receita por produto, receita por nível de circularidade por produto ou grupo de produtos). Para alternativa “g”, exemplos de temas a serem incluídos nos projetos seriam a adoção de práticas sustentáveis de produção e consumo e a cooperação em iniciativas que promovam a circularidade de materiais e produtos.

(R) Assuntos semelhantes são tratados nas seguintes referências:

Ellen MacArthur Foundation - Guia de Design Circular

Comissão Europeia - Regulamento de Ecodesign para Produtos Sustentáveis

World Business Council for Sustainable Development - The Circular Transition Indicators v1.0, v2.0, v3.0 e v4.0

**Pergunta de escolha múltipla**

- a) Adota um modelo de negócio que considera os princípios da **economia circular**
- b) Monitora e analisa a legislação relacionada aos princípios de **economia circular** e estabelece planos de ação para adequação

- c) Prioriza e aumenta o uso de materiais reciclados ou renováveis na fabricação de produtos e/ou prestação de serviços buscando elevar o percentual de circularidade relativo às entradas (*inflow*)
- d) Projeta produtos ou desenha serviços de forma que seus componentes e materiais utilizados possam ser facilmente recuperados para reuso, reciclagem ou compostagem ao fim de sua vida útil aumentando o percentual de circularidade relativo às saídas (*outflow*)
- e) Utiliza indicadores para avaliar e monitorar o seu desempenho em **circularidade**, permitindo a identificação de pontos de melhoria e a definição de metas
- f) Comunica o impacto e progresso das práticas relacionadas à **circularidade** às **partes interessadas**
- g) Promove projetos em colaboração com fornecedores, clientes e parceiros para fomentar a **economia circular** ao longo de toda a **cadeia de valor**
- h) Nenhuma das anteriores

(D) Documentos internos e/ou externos que descrevam as atividades assinaladas, envolvendo a totalidade dos produtos e/ou serviços comercializados e/ou produzidos. Para a alternativa “a”, **documento oficial** indicando como os princípios são incorporados aos negócios. Para a alternativa “b”, levantamento de legislação e planos de ação decorrentes da análise. Para as alternativas “c” e “d” descrição das ações e o percentual de circularidade *inflow* e *outflow*. Para a alternativa “e”, indicadores utilizados, tais como o percentual de **circularidade** de material. Para as alternativas “f” e “g”, registro de atividades recentes e resultados alcançados pelas parcerias.

## QUESTIONÁRIO ISE B3 – AGOSTO DE 2025

### **DIMENSÃO: MODELOS DE NEGÓCIOS E INOVAÇÃO**

### **TEMA: EFICIÊNCIA NO SUPRIMENTO E USO DE MATERIAIS**

#### **Aplicação: Específica**

#### **Setores:**

Acessórios (vestuário); Açúcar e Alcool (Alimentício); Agricultura; Alimentos Diversos; Armas e Munições; Automóveis e Motocicletas; Calçados; Carnes e Derivados; Cervejas e Refrigerantes; Comércio de Eletrodomésticos; Comércio de Produtos Diversos; Comércio de Tecidos, Vestuário e Calçados; Comércio e Distribuição de Alimentos; Computadores e Equipamentos; Embalagens (Papel e Papelão); Fertilizantes e Defensivos; Incorporações Imobiliárias; Máquinas e Equipamentos Industriais; Material Aeronáutico e de Defesa; Material Rodoviário; Motores, Compressores e Outros; Papel e Celulose; Petróleo, Gás e Biocombustíveis (Expl., Refino e Distribuição); Petroquímicos; Produtos de Uso Pessoal; Produtos para Construção; Químicos Diversos; Vestuário.

## Texto de introdução

O crescimento global da urbanização e da industrialização, em especial de equipamentos eletrônicos, está acelerando o uso de materiais que são naturalmente escassos. Devido à importância estratégica de alguns desses materiais para grandes cadeias globais de produção, seu aumento de custo poderá causar grandes impactos econômicos e sociais – mesmo antes de se atingir uma situação de escassez física.

Se por um lado o crescimento acelerado da demanda por produtos industriais depende do acesso a metais e minerais raros, por outro deve-se levar em conta que tais matérias-primas muitas vezes têm sua origem em territórios com conflitos políticos (eventualmente em zonas de guerra), ou áreas com relevante incidência de exploração do trabalho escravo ou infantil. Assim, além da questão ética, a disponibilidade desses recursos está condicionada a fatores políticos locais. A água é um recurso escasso em várias regiões do planeta, e esta situação tende a se tornar cada vez mais aguda devido à mudança do clima. A utilização desses materiais poderá ser ainda objeto de regulação nacional ou internacional que limite a sua disponibilidade, trazendo assim um consequente aumento de custos.

Este tema busca determinar se a empresa está atenta ao problema, adotando práticas de gestão e estratégias específicas para lidar com a disponibilidade de tais materiais críticos.

## Eficiência na utilização de materiais

### **MNleuEUM-a. Indique as práticas de gestão adotadas nos processos da companhia com relação ao uso de materiais:**

(P) A pergunta busca identificar se a empresa faz gestão dos materiais considerados críticos usados em seus negócios e processos. Para isso, é ideal demonstrar que houve redução significativa nos últimos anos ou que se chegou ao nível ótimo de desempenho no consumo de uso de materiais, em todas as unidades da companhia. As metas podem ser absolutas ou relativas. As metas, absolutas ou relativas, devem ser expressas por meio de indicadores físicos específicos para o aspecto/impacto (toneladas de materiais, por exemplo). Não devem ser considerados indicadores de base financeira (como despesas com materiais/ano, por exemplo). Assinalar “não se aplica” apenas se o aspecto “materiais” não for um tema relevante para a companhia.

A definição de materiais críticos para esta pergunta está alinhada àquela que consta no texto de introdução deste tema, em que a criticidade é considerada devido ao aumento de custo desses tipos de materiais, sua baixa disponibilidade e risco de escassez.

(R) Assuntos semelhantes são tratados nas seguintes referências:

(GRI Standards) 301-1 a 301-3

World Business Council for Sustainable Development - The Circular Transition Indicators v1.0, v2.0, v3.0 e v4.0

#### **Pergunta de escolha múltipla**

- a) Utiliza indicadores e metas para medir a eficiência no uso de materiais

- b) Adota programas para reutilização de materiais
- c) Adota programas para reciclagem de materiais
- d) Adota programas para ampliar a eficiência no uso de materiais
- e) Possui programas para a substituição de materiais não renováveis por materiais renováveis
- f) Utiliza programas de [economia circular](#)
- g) Possui programa baseado no conceito de [economia regenerativa](#)
- h) Possui programas para a substituição de materiais tóxicos por materiais não tóxicos
- i) Nenhuma das anteriores
- j) Não se aplica

(D) Para o monitoramento com indicadores, apresentar os indicadores e sua evolução nos [últimos dois anos](#). Para “programas” apresentar também as metas estabelecidas para os últimos dois anos e para o ano corrente, além dos demais elementos do programa (cronograma, recursos e responsabilidades). Para programas baseados em ecoeficiência ou produção mais limpa (alternativas "d" e "e"), a documentação deve, necessariamente, explicitar ações desenvolvidas, projetos ou processos revisados, resultados esperados e obtidos e indicadores utilizados. Para a alternativa “j”, declaração assinada pelo DRI da companhia, contextualizando a não aplicabilidade da pergunta.

### **MNleuEUM-b. Em relação à utilização de materiais renováveis nos processos produtivos da companhia:**

(P) Considerar no cálculo matérias-primas, materiais associados ao processo de produção, mercadorias ou peças semimanufaturadas e materiais para embalagem. Se a companhia estabeleceu metas de longo prazo a serem atingidas (realização plena), mesmo que tenha avançado no [último ano](#) em relação a essas metas ou que as tenha atingido parcialmente, deve assinalar a alternativa “b”.

(R) Assuntos semelhantes são tratados nas seguintes referências:

(GRI Standards) 301-1

#### **Pergunta de escolha simples**

- a) Identificou o potencial de utilização de materiais renováveis em seus processos produtivos, mas não estabeleceu metas para atingir sua realização plena
- b) Identificou o potencial de utilização de materiais renováveis em seus processos produtivos e estabeleceu metas para avançar rumo à sua realização plena, mas não as atingiu no [último ano](#)
- c) Identificou o potencial de utilização de materiais renováveis em seus processos produtivos, estabeleceu metas para avançar rumo à sua realização plena, e as atingiu no [último ano](#)
- d) Nenhuma das anteriores
- e) Não se aplica

(D) Documentos que comprovem o uso de materiais renováveis em seus processos produtivos e a sua respectiva identificação e gestão do uso, incluindo o nível de atingimento das metas estabelecidas. Para a alternativa “e”, declaração assinada pelo DRI da companhia, contextualizando a não aplicabilidade da pergunta.

### **MNleuEUM-c. Identifique de que forma a companhia abordou o tema da utilização de materiais reciclados em seus processos produtivos e administrativos:**

(P) Considerar no cálculo matérias-primas, materiais associados ao processo de produção, mercadorias ou peças semimanufaturadas e materiais para embalagem.

(R) Assuntos semelhantes são tratados nas seguintes referências:

(GRI Standards) 301-1 a 301-3

#### **Pergunta de escolha simples**

- a) Identificou o potencial de utilização de materiais reciclados em seus processos produtivos e administrativos; mas não estabeleceu metas para atingir sua realização plena
- b) Identificou o potencial de utilização de materiais reciclados em seus processos produtivos e administrativos, estabeleceu metas para avançar rumo à sua realização plena, mas não as atingiu no **último ano**
- c) Identificou o potencial de utilização de materiais reciclados em seus processos produtivos e administrativos, estabeleceu metas para avançar rumo à sua realização plena e as atingiu no **último ano**
- d) Nenhuma das anteriores

(D) Documentos que comprovem o estudo do potencial de uso de materiais renováveis em seus processos produtivos e a sua respectiva identificação e gestão do uso, comprovando o desempenho com relação à meta assumida.

## **Materiais escassos**

### **MNleuMTE-a. A companhia realizou uma análise qualificada para identificação de sua dependência em relação a **materiais escassos** ou potencialmente escassos?**

(P) Devido ao grande impacto econômico que a escassez de certos materiais pode causar, é recomendável que empresas atuando em setores ou atividades potencialmente vulneráveis a esse problema façam um reconhecimento sistemático de sua situação, como base para as necessárias decisões estratégicas.

(R) Assuntos semelhantes são tratados nas seguintes referências:

(GRI Standards) 301-1 a 301-3

(Formulário de Referência) Item 1.4

#### **Pergunta de escolha simples**

- a) Sim, e não identifiquei dependência relevante
- b) Sim, e identifiquei dependência relevante
- c) Não

(D) Documento que comprove a realização de estudos sobre materiais potencialmente escassos e análises sobre sua dependência. O item "1.4" do Formulário de Referência também pode ser considerado desde que descreva as ações indicadas nas alternativas.

### **MNleuMTE-b. Indique quais as estratégias da companhia para a utilização de **materiais escassos**:**

(P) Devido ao grande impacto econômico que a escassez desses materiais pode causar, a empresa que não adotar uma estratégia para essa questão pode incorrer em grande risco financeiro e estratégico. Novas tecnologias para aumentar a eficiência no uso desses materiais, substituir por materiais renováveis ou modelos de economia circular são apontadas como as soluções mais adequadas para o problema.

(R) Assuntos semelhantes são tratados nas seguintes referências:

(GRI Standards) 301-1 a 301-3

World Business Council for Sustainable Development - The Circular Transition Indicators v1.0, v2.0, v3.0 e v4.0

**Pergunta de escolha múltipla**

- a) Monitora a disponibilidade e o risco de escassez dos materiais no mercado
- b) Acompanha o desenvolvimento de novas tecnologias para aumento de eficiência ou substituição dos materiais para futura aplicação
- c) Investe em tecnologias para eficiência ou substituição desses materiais
- d) Aplica modelos de **economia circular** na utilização desses materiais
- e) Nenhuma das anteriores
- f) Não se aplica, pois a companhia realizou uma análise qualificada para identificação de sua dependência em relação a **materiais escassos** ou potencialmente escassos, e não identificou dependência relevante

(D) Documento que comprove a gestão dos **materiais escassos** em seus processos a partir dos resultados encontrados no diagnóstico do tema. Para a alternativa “f”, documento que comprove a realização da análise e seus respectivos resultados.

**MNleuMTE-c. Indique quais as estratégias institucionais da companhia para a questão de regulação dos **materiais escassos**:**

(P) Devido ao amplo impacto da escassez de certos materiais sobre grandes cadeias globais ou sobre a competitividade de países e regiões, esse tema se tornou objeto de regulação por instituições internacionais e/ou legislação local. É importante que a empresa tenha uma estratégia sobre esse ponto para evitar riscos regulatórios.

(R) Assuntos semelhantes são tratados nas seguintes referências:

(GRI Standards) 301-1 a 301-3

**Pergunta de escolha múltipla**

- Acompanha sistematicamente as discussões sobre o uso dos **materiais escassos** relevantes para suas operações e estratégias, em âmbito nacional e internacional
- Dispõe de um plano para redução dos impactos causados pela regulação sobre o uso desses materiais sobre os seus negócios
- Dispõe de um plano para adequação dos seus produtos ou processos produtivos a futuras regulações sobre o uso de **materiais escassos**
- Quando cabível, procura influenciar, direta ou indiretamente, processos de regulação nacional e internacional, agindo sempre de forma ética e transparente
- Nenhuma das anteriores
- Não se aplica, pois a companhia realizou uma análise qualificada para identificação de sua dependência em relação a **materiais escassos** ou potencialmente escassos, e não identificou dependência relevante

(D) Documento que comprove a implementação das estratégias da companhia em relação a cada uma das alternativas assinaladas. Para a alternativa “f”, documento que comprove a realização da análise e seus respectivos resultados.

**QUESTIONÁRIO ISE B3 – AGOSTO DE 2025**

**DIMENSÃO: MODELOS DE NEGÓCIOS E INOVAÇÃO**

## **TEMA: GESTÃO DA CADEIA DE FORNECIMENTO**

**Aplicação:** Específica

**Setores:**

Acessórios (Vestuário); Açúcar e Álcool (Alimentício); Agricultura; Água e Saneamento; Alimentos Diversos; Artefatos de Cobre; Bancos; Calçados; Carnes e Derivados; Cervejas e Refrigerantes; Comércio e Distribuição de Alimentos; Comércio e Distribuição de Medicamentos e Outros Produtos de Saúde; Comércio de Eletrodomésticos; Comércio de Produtos Diversos; Comércio de Tecidos, Vestuário e Calçados; Computadores e Equipamentos; Distribuição de Energia Elétrica; Energia Elétrica (Geração e Transmissão); Embalagens (Papel e Papelão); Exploração de Imóveis; Fertilizantes e Defensivos; Incorporações Imobiliárias; Intermediação Imobiliária; Minerais Metálicos; Motores, Compressores e outros; Papel e Celulose; Petróleo, Gás e Biocombustíveis (Exploração Refino e Distribuição); Petroquímicos; Produtos de Madeira; Produtos de Uso Pessoal; Químicos Diversos; Restaurantes e Similares; Serviços de Apoio e Armazenagem; Serviços Médicos, Hospitalares, Análises e Diagnósticos; Siderurgia; Telecomunicações; Transporte Aéreo; Transporte Ferroviário; Transporte Hidroviário; Transporte Rodoviário; Vestuário.

### **Texto de introdução**

O tema trata da gestão de riscos sociais e ambientais na cadeia de fornecimento de uma empresa. Aborda questões associadas às externalidades sociais e ambientais criadas pelos fornecedores por meio de suas atividades operacionais. Essas questões incluem aspectos como responsabilidade ambiental, direitos humanos, práticas trabalhistas, ética e corrupção, entre outros. A gestão pode envolver triagem, análise, seleção, monitoramento e engajamento com fornecedores sobre seus impactos ambientais e sociais.

Este tema é especialmente relevante para empresas atuando em setores cujas cadeias produtivas são longas e envolvem atividades com alto potencial de impacto negativo sobre aspectos da sustentabilidade, especialmente pelas condições e tipo de trabalho, e pelo ambiente natural e social em que são realizadas. Aspectos e incidentes negativos ocorridos na cadeia de valor podem impactar negativamente a empresa que recebe os produtos e serviços, tanto do ponto de vista reputacional quanto comercial, operacional e legal. Além disso, espera-se que as grandes empresas usem seu poder de compra para influenciar positivamente sua cadeia de fornecedores.

## **Análise de relevância na cadeia de fornecedores**

### **MNIgcfARC-a. Indique as ações da companhia para análise dos riscos sociais e ambientais em sua [cadeia de fornecedores](#):**

(P) Riscos sociais e ambientais na [cadeia de fornecedores](#) podem ter grande impacto financeiro, reputacional ou legal para as companhias. A análise adequada dos riscos e sua mensuração, por meio de indicadores de desempenho social ou ambiental, é uma condição fundamental para a boa gestão de fornecedores. Em relação à alternativa “b”, os segmentos se referem às atividades previstas na definição de [cadeia de fornecedores](#) do glossário.

(R) Assuntos semelhantes são tratados nas seguintes referências:

(GRI Standards) 308-2, 414-2

(IFRS – S1) 29b, 32a e 32b

(Formulário de Referência) Item 1.4.e

#### **Pergunta de escolha múltipla**

Identifica quais são os riscos sociais e/ou ambientais mais relevantes na cadeia de fornecedores

Identifica quais os segmentos da [cadeia de fornecedores](#) com maior propensão aos riscos sociais e/ou ambientais

Realiza estudos para identificação e análise dos riscos sociais e/ou ambientais de sua [cadeia de fornecedores](#)

Verifica o atendimento aos requisitos sociais e ambientais, definidos pela companhia, a serem atendidos pelos fornecedores

Possui indicadores sociais e/ou ambientais para o monitoramento desses riscos na [cadeia de fornecedores](#)

Utiliza os indicadores sociais e/ou ambientais da [cadeia de fornecedores](#) na avaliação de desempenho dos executivos que atuam na gestão de fornecedores

Nenhuma das anteriores

(D) Documentos que comprovem a existência de tais medidas na [cadeia de fornecimento](#), bem como a evidência de sua implementação. O item “1.4.e” do Formulário de Referência também pode ser considerado desde que descreva as ações indicadas nas alternativas.

## **Gestão estratégica da cadeia**

### **MNIgcfGEC-a. Indique as ações da companhia para implementação de um processo contínuo de gestão estratégica em sua [cadeia de fornecedores](#):**

(P) A gestão estratégica da cadeia é um processo em que a companhia promove o alinhamento dos fornecedores com o seu [modelo de negócio](#) e com sua estratégia de inovação e sustentabilidade, reconhecendo que a cadeia de fornecedores é um componente fundamental da estratégia de negócios.

(R) Assuntos semelhantes são tratados nas seguintes referências:

(GRI Standards) 308-1, 308-2, 414-1, 414-2

**Pergunta de escolha múltipla**

- a) Promove o engajamento contínuo dos seus fornecedores por meio de atividades que propõem o conhecimento do seu modelo de negócios, das melhores práticas e do incentivo à inovação e à [sustentabilidade](#) na cadeia
- b) Realiza atividades de treinamento sobre gestão de riscos e impactos sociais e/ou ambientais, com temas como ética e integridade, [direitos humanos](#) e gestão ambiental para seus fornecedores
- c) Realiza treinamento para a equipe de compras / suprimentos sobre os riscos sociais e ambientais na [cadeia de fornecedores](#) e como utilizar essas informações em suas atividades
- d) Realiza parcerias estratégicas e de longo prazo com seus fornecedores para alcançar seus objetivos de inovação e [sustentabilidade](#)
- e) Oferece incentivos financeiros ou não financeiros para que seus fornecedores melhorem as suas práticas de inovação e [sustentabilidade](#)
- f) Nenhuma das anteriores

(D) Documentos que comprovem a existência de tais medidas na [cadeia de fornecimento](#), bem como a evidência de sua implementação.

## Política de gestão de riscos sociais e ambientais na cadeia

### **MNIgcfPGR-a. Indique quais as medidas da companhia para implementação de um sistema de gestão de riscos sociais e/ou ambientais na [cadeia de fornecedores](#):**

(P) Em alguns negócios, a [cadeia de fornecedores](#) gera impactos sociais e ambientais mais relevantes que o processo interno de produção e pode colocar em risco o desempenho dos negócios da companhia. A gestão de riscos sociais e ambientais da [cadeia de fornecedores](#) reduz riscos de perdas financeiras, riscos de responsabilização por órgãos oficiais ou pela justiça, riscos de perda de mercado pela não conformidade com os critérios dos seus clientes e riscos reputacionais.

A definição de uma política de gestão é importante para que as regras sejam claras para todos os [stakeholders](#) envolvidos.

(R) Assuntos semelhantes são tratados nas seguintes referências:

(GRI Standards) 308-2, 414-2

(IFRS – S1) 29b, 32a, 32b, 33a, 33b e 33c

**Pergunta de escolha múltipla**

- a) Possui [Código de Conduta de Fornecedores](#), ou documento formal com outra denominação, que estabelece os princípios, normas e critérios de avaliação dos riscos sociais e/ou ambientais na [cadeia de fornecedores](#), incluindo procedimentos de verificação e penalidades por não conformidade
- b) O documento citado acima é acessível para os fornecedores e demais [stakeholders](#) da companhia
- c) Possui indicadores para monitorar o desempenho dos fornecedores com relação à conformidade social e ambiental

- d) Estabelece cláusulas contratuais de conformidade social e/ou ambiental
- e) Fornece para seus clientes e demais *stakeholders* informações sobre a gestão de riscos na *cadeia de fornecedores*
- f) Nenhuma das anteriores

(D) Documentos que comprovem a existência de tais medidas na cadeia de fornecimento, bem como a evidência de sua implementação.

## Verificação de conformidade na cadeia de fornecedores

### MNIgcfVCC-a. Indique quais são os procedimentos de verificação de conformidade social e ambiental dos fornecedores da companhia:

(P) A verificação de conformidade é uma condição essencial para garantir credibilidade do compromisso da companhia com a sustentabilidade em sua *cadeia de fornecedores*. O método mais adequado depende do tipo de impacto a ser verificado, do nível na cadeia onde esses impactos são mais comumente verificados, se em fornecedores diretos ou indiretos, e do grau de complexidade da verificação desses impactos. Dessa forma, essa pergunta visa identificar de que forma a companhia acompanha a conformidade dos aspectos socioambientais de seus fornecedores de maneira geral, para que possa ter um mapeamento de sua cadeia de fornecimento.

Em relação à alternativa "c", de acordo com o contexto dessa pergunta, o porte dos fornecedores será considerado conforme os critérios adotados por cada companhia.

(R) Assuntos semelhantes são tratados nas seguintes referências:

(GRI Standards) 308-1, 414-1

#### Pergunta de escolha múltipla

- a) Realiza procedimentos de verificação contínua de conformidade com a legislação social, trabalhista e ambiental de seus fornecedores
- b) Envia questionário ou documento similar para levantamento de informações sobre a gestão de riscos sociais e ambientais de seus fornecedores
- c) Exige dos seus fornecedores de grande porte certificações sociais e ambientais emitidas por organismos independentes e recomenda aos pequenos e médios compromissos voluntários que foquem em seu desenvolvimento sustentável
- d) Realiza auditorias para verificação de conformidade com os seus próprios critérios sociais e ambientais
- e) Faz rastreamento de produtos e serviços para garantir sua origem e que toda a cadeia, incluindo fornecedores diretos e indiretos, estão em conformidade com seus critérios
- f) Nenhuma das anteriores

(D) Documentos que comprovem a existência de tais medidas na cadeia de fornecimento, bem como a evidência de sua implementação.

### MNIgcfVCC-b. Indique quais são os procedimentos da companhia para os casos de não conformidade social ou ambiental de seus fornecedores:

(P) Para garantir a efetividade da gestão de riscos sociais e ambientais é necessário que estejam previstas medidas de adequação ou mesmo sanções para os fornecedores em casos de não conformidade com os critérios sociais e ambientais. Para a alternativa "b", os prazos se referem a medidas tomadas pela companhia antes da aplicação de sanções, tais como rescisão de contratos e exclusão temporária ou permanente de fornecedores.

#### Pergunta de escolha múltipla

- a) Planos de melhoria para adequação dos fornecedores aos critérios sociais e/ou ambientais
- b) Estabelece prazos para a exclusão dos fornecedores que não conseguem atender aos critérios e requisitos sociais e ambientais estabelecidos pela companhia
- c) Sanções, tais como rescisão de contratos e exclusão temporária ou permanente de fornecedores
- d) Mecanismos de reclamação ou denúncia de casos de violação dos critérios sociais e/ou ambientais na [cadeia de fornecedores](#)
- e) Nenhuma das anteriores

(D) Documentos que comprovem a existência de tais medidas na cadeia de fornecimento, bem como a evidência de sua implementação.

## Conformidade legal da cadeia

### MNIgcfCLC-a. Em relação a sanções judiciais ou administrativas em sua cadeia de fornecimento, nos [últimos três anos](#) a companhia:

(P) São frequentes as decisões da justiça ou de órgãos reguladores estabelecendo a responsabilidade das companhias por não conformidades sociais e ambientais em suas cadeias de fornecedores. Assim, casos de não conformidade dos fornecedores podem gerar riscos legais para a companhia. Em relação ao respeito aos [Direitos Humanos](#) na cadeia de fornecimento, considerar as alternativas “a” e “b”, relacionadas à não conformidade de fornecedores com a legislação social e trabalhista. O prazo de três anos se refere à data em que a companhia foi penalizada e não a data em que ocorreu a infração ou de quando ocorreu o pagamento de eventual multa ou outra forma de cumprimento da penalidade.

(R) Assuntos semelhantes são tratados nas seguintes referências:

(GRI Standards) 2-27

(Formulário de Referência) Item 4.4

#### Pergunta de escolha simples – única por linha

	Não	Sim
a) Foi responsabilizada por autoridade pública pela não conformidade de fornecedores com a legislação social		
b) Foi responsabilizada por autoridade pública pela não conformidade de fornecedores com a legislação trabalhista		
c) Foi responsabilizada por autoridade pública pela não conformidade de fornecedores com a legislação ambiental		

(D) Declaração do DRI da companhia, contextualizando a não existência de sanções judiciais ou administrativas desta natureza.

## QUESTIONÁRIO ISE B3 – AGOSTO DE 2025

### DIMENSÃO: MODELOS DE NEGÓCIOS E INOVAÇÃO

### TEMA: FINANÇAS SUSTENTÁVEIS

## Aplicação: Específica

### Setores:

Bancos; Resseguradoras; Seguradoras.

## Texto de introdução

O sistema financeiro está diretamente relacionado às grandes transformações da sociedade – de forma direta, por meio de suas operações, ou indireta, por seu poder de direcionar a atuação de outros entes do mercado. Por esta razão, a incorporação de critérios socioambientais em suas operações financeiras confere à instituição a possibilidade de contribuir decisivamente para projetos de responsabilidade ambiental ou que tenham impacto positivo do ponto de vista social – contribuindo de forma positiva na adoção de práticas sustentáveis.

A utilização de tais critérios permite ainda que a instituição não financie empresas e projetos que tenham impactos socioambientais negativos, ou que descumpram a legislação vigente. Isto fortalece sua posição de *player* influente e com poder de mudar comportamentos e práticas que não sejam sustentáveis.

## Compromisso socioambiental

### MNIfsCSA-a. Indique a(s) iniciativa(s) da(s) qual(is) a instituição é signatária ou integrante, ou alinhada aos seus parâmetros:

(P) A alternativa “não se aplica” só deve ser assinalada caso a instituição não possa se tornar signatária devido à natureza de seu negócio. A instituição poderá responder afirmativamente, ainda que as iniciativas se destinem a partes específicas da instituição. Como as normas IFRS S1 e S2 da IFRS Foundation e o [Taskforce for Nature-related Financial Disclosure](#) (TNFD) não são movimentos de ampla possibilidade de assinatura, nesses casos considere se a instituição atua alinhada com os parâmetros de seus *frameworks*.

(R) Assuntos semelhantes são tratados nas seguintes referências:

(GRI Standards) 2-28

(Formulário de Referência) Item 1.9.g

#### Pergunta de escolha simples – única por linha

Iniciativas	Sim	Não	Não se aplica
a) <a href="#">Princípios do Equador</a>			
b) <a href="#">Princípios para o Investimento Responsável (PRI)</a>			
c) <a href="#">Princípios para Sustentabilidade em Seguros (PSI)</a>			
d) <a href="#">Princípios para os Bancos Responsáveis (PRB)</a>			
e) <a href="#">Iniciativa Financeira da ONU Meio Ambiente (UNEP-FI)</a>			

f) <a href="#">Statement of Support (SOS) – Manifesto Cerrado</a>			
g) Normas IFRS S1 e S2			
h) <a href="#">Taskforce for Nature-related Financial Disclosure (TNFD)</a>			

(D) Documento que comprove a adesão ou endereço oficial da iniciativa na internet onde a instituição apareça como signatária/endossante. Para a coluna “não se aplica”, declaração assinada pelo DRI, contextualizando a não aplicabilidade para a instituição. Para a alternativa “g” pode ser apresentado o item “1.9.g” do Formulário de Referência desde que descreva as ações indicadas na alternativa.

**MNIfsCSA-b. Indique as políticas da instituição que incorporam critérios de exclusão para operações financeiras com pessoas físicas ou jurídicas que tenham sido processadas (seja em nível administrativo ou judicial) pelas práticas de:**

(P) Considerar além de dados oficiais, pesquisas em fontes secundárias e *due diligence*. Para cada linha, marcar todas as alternativas aplicáveis à instituição. Os critérios mencionados para avaliação estão em conformidade com a definição de “risco social” contemplado na [Resolução CMN 4.943/2021](#).

(R) Assuntos semelhantes são tratados nas seguintes referências:

(GRI Standards) 408-1, 409-1

(ISO 26000) Subseção 6.3.10

**Pergunta de escolha múltipla – mais de uma possibilidade por linha**

	<b>Trabalho infantil e tráfico de pessoas</b>	<b>Condições de trabalho análogas à escravidão</b>	<b>Exploração sexual</b>	<b>Impacto negativo em povos ou comunidades tradicionais</b>	<b>Nenhum a das anteriores</b>	<b>Não se aplica</b>
a) Política de avaliação de crédito com critérios socioambientais						
b) Política de (subscrição de) riscos com critérios socioambientais						
c) Política de avaliação de investimentos com critérios socioambientais						

(D) Destacar nas políticas correspondentes os trechos que comprovem os itens assinalados na resposta. Para a coluna “não se aplica”, declaração assinada pelo DRI, contextualizando a não aplicabilidade para a instituição.

**MNIfsCSA-c. Indique as áreas de operação da instituição que adotam critérios e/ou estratégias socioambientais:**

(P) Os critérios/estratégias socioambientais mencionados não se limitam a eventuais exigências da Comissão de Valores Mobiliários (CVM), Associação Brasileira das Entidades dos Mercados Financeiro e de Capitais (Anbima) ou outros órgãos reguladores de mercado. Trata-se de um compromisso formal adotado pela área, que expressa intenções e diretrizes gerais relativas aos aspectos da adoção de critérios socioambientais nas atividades da área instalada. A alternativa “gestão de investimento” se refere à área das seguradoras que realizam a gestão dos próprios recursos e que monitoram os recursos investidos em terceiros. Só deve assinalar “não se aplica” caso a instituição não atue neste ramo de negócio. Não serão aceitas adesões voluntárias aos [Princípios para o Investimento Responsável \(PRI\)](#) como evidência para esta pergunta.

(R) Assuntos semelhantes são tratados nas seguintes referências:

(GRI Standards) 2-23

**Pergunta de escolha simples - única por linha**

	Sim	Não	Não se aplica
a) Mercado de capitais (ofertas públicas de títulos e valores mobiliários)			
b) Fusões e aquisições (M&A)			
c) Pesquisa de empresas da corretora ( <i>sell side equity and debt research</i> )			
d) Private bank ( <i>wealth management</i> )			
e) Empréstimos e financiamento (segmento <i>corporate</i> )			
f) Empréstimos e financiamento (segmento varejo)			
g) Gestão de risco e subscrição			
h) Administração de sinistros			
i) Gestão de investimento			

(D) Política ou documento que comprove os critérios utilizados para as atividades indicadas e/ou endereço eletrônico onde se encontra a informação. Para a coluna “não se aplica”, declaração assinada pelo DRI, contextualizando a não aplicabilidade para a instituição.

## Corresponsabilidade

**MNIfsCRP-a. Indique o percentual dos financiamentos (em relação ao total da carteira de financiamentos da instituição) concedidos a empresas que produzem ou oferecem serviços que podem ocasionar (ao usuário/consumidor ou a terceiros) morte, dependência química ou psíquica, riscos ou danos à saúde e integridade física:**

(P) Exemplos de empresas deste tipo são: indústria tabagista; bebidas alcoólicas; armas e munições (incluindo seus componentes, acessórios ou plataformas) e jogos de azar (que viciam o indivíduo, mas não necessariamente impactam a coletividade). Os financiamentos podem ser realizados de diversas formas, tais como operações de *project finance*, operações de crédito, operações de financiamento em que a destinação dos recursos é conhecida (projeto ou bens), empréstimos e quaisquer outras modalidades similares de transação financeira que gerem ativos na empresa financiadora. Considerar as informações do último exercício encerrado. Só assinalar “f” caso a instituição não atue no segmento.

(R) Assuntos semelhantes são tratados nas seguintes referências:

(GRI Standards) 2-6, 201-1

### Pergunta de escolha simples

- a) Maior que 5%
- b) Maior que 2,5% e menor ou igual a 5%
- c) Maior que 1% e menor ou igual a 2,5%
- d) Menor ou igual a 1%
- e) A instituição não financia tais empresas
- f) Não se aplica

(D) Declaração do DRI da instituição, atestando a alternativa assinalada, incluindo a alternativa “não se aplica”.

**MNIfsCRP-b. Indique o percentual dos investimentos (em relação ao total da carteira de investimentos da instituição) concedidos a empresas que produzem ou oferecem serviços que podem ocasionar (ao usuário/consumidor ou a terceiros) morte, dependência química ou psíquica, riscos ou danos à saúde e integridade física:**

(P) Exemplos de empresas deste tipo são: indústria tabagista; bebidas alcoólicas; armas e munições (incluindo seus componentes, acessórios ou plataformas) e jogos de azar (que viciam o indivíduo, mas não necessariamente impactam a coletividade). Os investimentos podem ser realizados em diferentes modalidades, tais como ações, renda fixa, imobiliários, direitos creditórios, participações, entre outros. Somente devem ser consideradas as carteiras com mandato ativo. Considerar as informações do último exercício encerrado. Só assinalar “f” caso a instituição não atue no segmento.

(R) Assuntos semelhantes são tratados nas seguintes referências:

(GRI Standards) 2-6, 201-1

### Pergunta de escolha simples

- a) Maior que 5%
- b) Maior que 2,5% e menor ou igual a 5%
- c) Maior que 1% e menor ou igual a 2,5%
- d) Menor ou igual a 1%
- e) A instituição não investe em tais empresas
- f) Não se aplica

(D) Declaração do DRI da instituição, atestando a alternativa assinalada, incluindo a alternativa “não se aplica”.

**MNIfsCRP-c. Indique o percentual dos financiamentos (em relação ao total da carteira de financiamentos da instituição) concedidos a empresas que produzem ou comercializam combustíveis fósseis e/ou seus derivados, cuja queima contribui para o agravamento da mudança do clima:**

(P) Deve-se considerar nesta pergunta atividades como a produção e/ou comercialização de combustíveis fósseis (petróleo, gás natural, carvão) e de seus derivados, cuja queima libera gás carbônico na atmosfera, intensificando o efeito estufa. Os financiamentos podem ser realizados de diversas formas, tais como operações de *project finance*, operações de crédito, operações de financiamento em que a destinação dos recursos é conhecida (projeto ou bens), empréstimos e quaisquer outras modalidades similares de transação financeira que gerem ativos na empresa financiadora. Para os fins deste questionário, a aquisição de produtos ou serviços de uma instituição não deve ser considerada. Considerar as informações do último exercício encerrado. Só assinalar “f” caso a instituição não atue no segmento.

(R) Assuntos semelhantes são tratados nas seguintes referências:

(GRI Standards) 2-6, 201-1

**Pergunta de escolha simples**

- a) Maior que 5%
- b) Maior que 2,5% e menor ou igual a 5%
- c) Maior que 1% e menor ou igual a 2,5%
- d) Menor ou igual a 1%
- e) A instituição não financia tais empresas
- f) Não se aplica

(D) Declaração do DRI da instituição, atestando a alternativa assinalada, incluindo a alternativa “não se aplica”.

**MNIfsCRP-d. Indique o percentual dos investimentos (em relação ao total da carteira de investimentos da instituição) concedidos a empresas que produzem ou comercializam combustíveis fósseis e/ou seus derivados, cuja queima contribui para o agravamento da mudança do clima:**

(P) Deve-se considerar nesta pergunta atividades como a produção e/ou comercialização de combustíveis fósseis (petróleo, gás natural, carvão) e de seus derivados, cuja queima libera gás carbônico na atmosfera, intensificando o efeito estufa. Os investimentos podem ser realizados em diferentes modalidades, tais como ações, renda fixa, imobiliários, direitos creditórios, participações, entre outros. Somente devem ser consideradas as carteiras com mandato ativo. Considerar as informações do último exercício encerrado. Apenas assinalar “f” caso a instituição não atue no segmento.

(R) Assuntos semelhantes são tratados nas seguintes referências:

(GRI Standards) 2-6, 201-1

**Pergunta de escolha simples**

- a) Maior que 5%
- b) Maior que 2,5% e menor ou igual a 5%
- c) Maior que 1% e menor ou igual a 2,5%
- d) Menor ou igual a 1%
- e) A instituição não investe em tais empresas
- f) Não se aplica

(D) Declaração do DRI da instituição, atestando a assinalada, incluindo a alternativa “não se aplica”.

## Conformidade

### MNIfsCNF-a. Nos últimos três anos, a instituição foi autuada devido à não conformidade com alguma das Resoluções do Conselho Monetário Nacional (CMN) e do Banco Central Brasileiro (BCB) que abordam aspectos socioambientais?

(P) Só deve assinalar a alternativa “não se aplica” caso a instituição não atue neste ramo de negócio. Nota: as Resoluções 3.545/2008, 3.813/2009 e 3.876/2010 foram revogadas na Resolução 4.903/2021; contudo, a Resolução 4.883/2020, que consolidou o Manual de Crédito Rural, inclui o conteúdo de tais resoluções. Só deve assinalar a alternativa “não se aplica” caso a instituição não atue neste ramo de negócio. O prazo de três anos se refere à data em que a instituição foi penalizada e não a data em que ocorreu a infração ou de quando ocorreu o pagamento de eventual multa ou outra forma de cumprimento da penalidade.

(R) Assuntos semelhantes são tratados nas seguintes referências:

(GRI Standards) 2-27

Pergunta de escolha simples – única por linha

Resoluções	Não	Sim	Não se aplica
a) Resolução CMN 4.883/2020			
b) Resolução CMN 3.896/2010			
c) Resolução CMN 4.945/2021			
d) Resolução CMN 4.427/2015			
e) Resolução CMN 4.943/2021			
f) Resolução CMN 5.081/2023			
g) Resolução BCB 139/2021			
h) Resolução BCB 140/2021			
i) Instrução Normativa BCB 153/2021			

(D) Documento assinado pelo DRI ou pelo Diretor Jurídico, declarando a não existência ou não aplicabilidade de tais ocorrências.

### MNIfsCNF-b. Nos últimos três anos, a instituição recebeu advertência e/ou sanção e/ou multa pelo não cumprimento das regras do Manual de Crédito Rural (MCR) com relação a Áreas de Preservação Permanentes (APPs), Reservas Legais (RLs), Áreas Embargadas (AEs) ou áreas de Zoneamento Ecológico Econômico (ZEES) nas propriedades objeto de financiamento?

(P) Esta pergunta refere-se especificamente às operações de crédito realizadas sob as normas do Manual de Crédito Rural (MCR). Utilizar o zoneamento ecológico econômico quando estiver disponível (por exemplo, ZEE da Amazônia Legal ou da Bacia do São Francisco). Só deve assinalar a alternativa “não se aplica” caso a instituição não atue neste ramo de negócio. O prazo de três anos se refere à data em que a instituição foi penalizada e não a data em que ocorreu a infração ou de quando ocorreu o pagamento de eventual multa ou outra forma de cumprimento da penalidade.

(R) Assuntos semelhantes são tratados nas seguintes referências:

(GRI Standards) 2-27, 304-1, 304-3

Pergunta de escolha simples – única por linha

Regras do MCR	Não	Sim	Não se aplica
a) Relativas a áreas de Reserva Legal (RLs)			

b) Relativas a <a href="#">Áreas de Proteção Permanente (APPs)</a>			
c) Relativas a <a href="#">Áreas Embargadas (AEs)</a>			
d) Relativas ao <a href="#">Zoneamento Ecológico Econômico</a>			

(D) Declaração do DRI afirmando a inexistência ou a não aplicabilidade de tais ações (advertência/ sanção/multa).

**MNIfsCNF-c. Assinale as alternativas que descrevem o status de implementação da Política de Responsabilidade Socioambiental e Climática (PR SAC) pela instituição, conforme [Resolução CMN 4.945/2021](#):**

(P) Só deve assinalar a alternativa “não se aplica” caso a instituição não atue neste ramo de negócio.

**Pergunta de escolha múltipla**

- a) As ações previstas no plano de ação foram integralmente implementadas
- b) Foram definidos e implementados sistemas, rotinas e procedimentos de gerenciamento dos riscos socioambientais
- c) Existe metodologia e procedimento implementado para registro de dados referentes a perdas efetivas em função de danos socioambientais
- d) Nenhuma das anteriores
- e) Não se aplica

(D) Documentos que descrevam e comprovem os itens selecionados e declaração do responsável perante o Banco Central do Brasil (BCB) pela aprovação da política e do plano de ação. Para a alternativa “e”, declaração assinada pelo DRI, contextualizando a não aplicabilidade para a instituição.

## Consumo consciente e educação financeira

**MNIfsCCE-a. Indique as iniciativas realizadas pela instituição para promoção do [consumo consciente](#), [educação financeira](#) e uso consciente de produtos e serviços financeiros:**

(P) Responder considerando os termos [consumo consciente](#) e [educação financeira](#) conforme definição do Glossário.

(R) Assuntos semelhantes são tratados nas seguintes referências:

(GRI Standards) 2-29, FS16

**Pergunta de escolha múltipla**

- a) Oferta de simuladores e outras ferramentas gratuitas para apoiar a tomada de decisão dos clientes
- b) Avisos explícitos nos materiais promocionais individuais de cada produto sobre a sua adequabilidade ao perfil do cliente, com recomendação de produtos alternativos
- c) Materiais promocionais sobre prevenção ao superendividamento
- d) Canais de comunicação com especialistas que não tenham metas de vendas de produtos e/ou serviços e que possam esclarecer, de maneira isenta, as dúvidas dos clientes sobre (i) os produtos e serviços da instituição, e (ii) temas ligados à educação financeira

- e) Simplificação de linguagem e termos técnicos com objetivo de ampliar o conhecimento sobre os produtos aos diversos segmentos da sociedade, tornando a compra mais consciente
- f) Nenhuma das anteriores

(D) Endereço eletrônico do conteúdo online em que essas iniciativas foram apresentadas e/ou exemplos de materiais impressos.

## Biodiversidade e mudança do clima

**MNIfsBMC-b. Indique os procedimentos específicos adotados pela instituição com relação às **Áreas de Preservação Permanentes (APPs)**, áreas de **Reserva Legal (RLs)**, **Áreas Contaminadas (ACs)/Áreas Suspeitas de Contaminação (ASs)** e **Áreas Embargadas (AEs)** nas propriedades financiadas, investidas, seguradas e/ou recebidas como garantia em uma operação:**

(P) “Propriedades recebidas como garantia” referem-se às propriedades gravadas ou alienadas fiduciariamente, que estão vinculadas à instituição por compor a garantia de uma operação. A pergunta se refere a operações de maneira ampla, além das operações oficiais de crédito rural que são sujeitas às regras do Manual de Crédito Rural (MCR). Tem o objetivo de desestimular a existência de passivos ambientais e o descumprimento da Lei de Proteção da Vegetação Nativa (lei 12.651/2012). A instituição pode assinalar a alternativa (mesmo que se aplique a apenas uma modalidade), desde que as demais não sejam aplicáveis (por exemplo, se a instituição não financia, mas segura). Caso atue em mais de uma modalidade, deverá assinalar a alternativa apenas se for aplicável a todas.

(R) Assuntos semelhantes são tratados nas seguintes referências:

(GRI Standards) 304-1 a 304-4

**Pergunta de escolha múltipla – mais de uma possibilidade por linha**

Áreas / Procedimentos	Nos últimos três anos, fez o levantamento na carteira existente	Analisa para as novas operações / constituições de garantias	Estabelece condicionantes e ações para a mitigação dos riscos	Nenhum a das anteriores	Não se aplica
APP					
Reserva Legal					
Áreas Contaminadas ou Áreas Suspeitas de Contaminação					
Áreas Embargadas					

(D) Documento que descreva os procedimentos utilizados e que comprove os itens selecionados. Para a coluna “não se aplica”, declaração assinada pelo DRI, contextualizando a não aplicabilidade para a instituição.

**MNIfsBMC-c. Com relação aos riscos físicos e de transição decorrentes da mudança do clima, para os projetos financiados e/ou carteira de crédito, investimento ou seguros, a instituição:**

(P) A [Resolução CMN 4.943/2021](#) define o risco físico e o risco de transição de maneira alinhada às orientações e definições das normas IFRS S1 e S2.

(R) Assuntos semelhantes são tratados nas seguintes referências:

(GRI Standards) 201-2, 305-3

**Pergunta de escolha múltipla – mais de uma possibilidade por linha**

Ações	Mapeia a exposição das carteiras a riscos físicos em diferentes setores e localidades	Mapeia os riscos físicos e incorpora estes resultados em seu processo de tomada de decisão	Mapeia a exposição das carteiras a riscos de transição em diferentes setores e localidades	Mapeia os riscos de transição e incorpora estes resultados em seu processo de tomada de decisão	Nenhuma das anteriores	Não se aplica
a) Crédito						
b) Investimento						
c) Seguros						

(D) Documento com a descrição das ferramentas, ou metodologia que comprove a incorporação dos riscos físicos na tomada de decisão. Destacar no documento os trechos que comprovam os itens assinalados na resposta. Para a coluna “não se aplica”, declaração assinada pelo DRI, contextualizando a não aplicabilidade para a instituição.

**MNIfsBMC-d. Indique de que maneira a instituição incorpora riscos à biodiversidade e à valoração de serviços ecossistêmicos em suas operações de crédito/investimento e/ou subscrição de riscos:**

(P) A pergunta avalia os esforços voluntários da instituição (não decorrentes de exigência legal, judicial ou administrativa) conforme, por exemplo, preconizam a Convenção das Nações Unidas sobre a Biodiversidade e a [Taskforce for Nature-related Financial Disclosure \(TNFD\)](#) para a gestão e divulgação de riscos relacionados com a natureza. Além disso, busca entender a dependências, impactos, riscos e oportunidades dos **serviços ecossistêmicos** às operações (financiadas/seguradas) e vice-versa. “Incorporação” implica que o resultado da identificação e/ou avaliação deve, necessariamente, influenciar a tomada de decisão e a precificação.

(R) Assuntos semelhantes são tratados nas seguintes referências:

(GRI Standards) 304-1 a 304-4

**Pergunta de escolha múltipla – mais de uma possibilidade por linha**

Tipo de negócio	Localiza as interfaces das atividades (financiadas /investidas/ seguradas) com a natureza	Avalia dependências, impactos, riscos e oportunidades das atividades (financiadas/ investidas/seguradas) na natureza	Incorpora em sua análise e tomada de decisão de crédito/investimento/subscrição de risco	Divulga os riscos e oportunidades relacionados com a natureza, incluindo relatórios sobre questões materiais	Nenhuma das anteriores	Não se aplica

a) Crédito						
b) Investimento						
c) Seguros						

(D) Documento com a descrição das ferramentas ou metodologia que comprove a incorporação do risco e da valoração da biodiversidade e riscos ecossistêmicos na análise de risco de crédito/investimento/subscrição de risco. Para a coluna “não se aplica”, declaração assinada pelo DRI, contextualizando a não aplicabilidade para a instituição.

**MNIfsBMC-e. A instituição possui um sistema interno para gerir recursos financeiros destinados à promoção de uma economia de baixo carbono e **transição climática justa**, visando melhorar o bem-estar social, reduzir riscos ambientais e escassez ecológica, e promover **inclusão social**?**

(P) Uma metodologia que pode ser utilizada para responder a esta pergunta é aquela desenvolvida pela Federação Brasileira de Bancos (Febraban), com o objetivo de mensurar recursos de financiamentos e/ou empréstimos realizados pelos bancos para pessoas jurídicas de setores econômicos integrantes da Economia Verde no Brasil ([https://cmsportal.febraban.org.br/Arquivos/documentos/PDF/-L11\\_Mensurando\\_recursos\\_adendo\\_PORT.pdf](https://cmsportal.febraban.org.br/Arquivos/documentos/PDF/-L11_Mensurando_recursos_adendo_PORT.pdf)).

No contexto das instituições financeiras, um "sistema interno" refere-se a um conjunto de processos, procedimentos, ferramentas e tecnologias utilizadas dentro da organização para gerir e controlar diversos aspectos relacionados à sua atividade financeira. No caso específico mencionado na pergunta, um sistema interno seria utilizado para gerir os recursos financeiros destinados à promoção de uma economia de baixo carbono e transição climática justa, incluindo e não limitado a: processos de avaliação de projetos e iniciativas, alocação de recursos, monitoramentos e relatórios, integração com estratégias globais, e gestão de riscos.

Para as alternativas que se referem aos Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS), considerar a carteira como um todo, levando em conta que existem atividades que têm impactos contrários aos objetivos - e que, para atingir as metas, são necessárias ações coordenadas, coerentes e sistêmicas. Neste caso, a alocação deve ser intencional; ou seja, a linha de produtos ou serviços deve necessariamente ter esse propósito, a priori (Unep FI – Positive Impact Initiative (PII), <https://www.unepfi.org/positive-impact/positive-impact/>).

(R) Assuntos semelhantes são tratados nas seguintes referências:

(GRI Standards) 3-2, 203-1, 203-2

**Pergunta de escolha múltipla**

- a) Sim, para o fomento de uma economia como a descrita no enunciado
- b) Sim, para o financiamento dos **Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS)** de forma coordenada, coerente e sistêmica
- c) Sim, e utiliza essas informações no planejamento estratégico da instituição, com o objetivo de ampliar a oferta de recursos financeiros para as finalidades mencionadas nas alternativas “a” e/ou “b” desta pergunta
- d) Nenhuma das anteriores
- e) Não se aplica

(D) Relatório interno demonstrando sistema e/ou documento assinado pelo DRI ou pelo Diretor Jurídico, indicando a utilização dos resultados para mudanças estratégicas da instituição ou a não aplicabilidade da pergunta para a instituição.

**MNIfsBMC-f. Com relação ao inventário de emissões de gases de efeito de estufa (GEE) para os projetos financiados e/ou carteira de crédito/investimento ou seguros, a instituição:**

(P) Esta pergunta diz respeito somente ao inventário de emissões de projetos financiados e/ou segurados e carteiras de crédito/investimentos. O período considerado para a elaboração do inventário de emissões de GEE deve ser o mesmo considerado para a última demonstração contábil consolidada. No caso de “c”, “d” e “e”, serão aceitos inventários com utilização de modelos Input-Output, que considerem emissões médias de GEE por tipo de automóvel, imóvel ou cultura agrícola. Para as instituições que calculam emissões de toda a carteira de crédito, investimentos ou seguros, basta selecionar a primeira e a segunda alternativas em todas as linhas.

(R) Assuntos semelhantes são tratados nas seguintes referências:

(GRI Standards) 201-2, 305-3

(ISO 26.000) Subseção 6.5.5

**Pergunta de escolha múltipla – mais de uma possibilidade por linha**

	Para as alternativas “a” e “b”, considerar se a instituição requisita o inventário para os projetos financiados e/ou segurados; para “c”, “d”, “e” e “f”, considerar se a instituição calcula o inventário da carteira de crédito financiada e/ou segurada	A instituição leva em conta o inventário em seu processo de decisão de negócios (exemplo: se incorpora na precificação de operações, se calcula impacto das emissões nas carteiras, se incorpora precificação de carbono no <i>rating</i> do seu portfólio e se realiza testes de <i>stress</i> )	A instituição não requisita/ calcula o inventário	Não se aplica
a) Financiamentos/seguros - Todas as operações de <i>project finance</i> para valores acima de US\$ 10 milhões ( <a href="#">Princípios do Equador</a> )				
b) Financiamentos/seguros - Operações de crédito ou financiamento em que a destinação dos recursos é conhecida (projeto ou bens) acima de R\$ 20 milhões				
c) Financiamentos/seguros - Carteira de veículos				
d) Financiamentos/seguros - Carteira de financiamento para empreendimentos imobiliários				

e) Financiamentos/seguros - Carteira de crédito rural e/ou seguro rural				
f) Financiamentos/seguros - Carteira de financiamento para o setor de energia elétrica				
g) Financiamentos/seguros - 100% da carteira				
h) Investimentos – Ações				
i) Investimentos - Renda Fixa				
j) Investimentos – 100% da carteira				

(D) Cópia do respectivo inventário. Para a coluna “não se aplica”, declaração assinada pelo DRI, contextualizando a não aplicabilidade para a instituição.

## Administração de recursos de terceiros e recursos próprios

### MNIfsARC-a. Indique os procedimentos adotados pela instituição com relação à sua política de avaliação de investimentos com critérios socioambientais aplicada às atividades de administração de recursos de terceiros (*asset management*) e/ou recursos próprios:

(P) Esses tipos de critérios socioambientais são adicionais às eventuais exigências da Comissão de Valores Mobiliários (CVM), Associação Brasileira das Entidades dos Mercados Financeiro e de Capitais (Anbima) ou outros órgãos reguladores de mercado. Trata-se de um compromisso formal adotado pela área de investimentos, que expressa intenções e diretrizes gerais relativas à adoção de estratégias e critérios socioambientais nos investimentos. Não serão aceitas as adesões voluntárias aos Princípios de Investimento Responsável (PRI) como evidência para esta pergunta. Apenas deve assinalar “k” caso a instituição não atue no segmento e/ou que não possa atuar devido a impedimentos legais relacionados à sua forma de operação. Caso a *asset management* não tenha um [Conselho de Administração](#) e pertença a uma instituição financeira, deve ser considerado o órgão da instituição financeira a qual pertence.

**Esta pergunta trata de um requisito mínimo: a alternativa “j”, se assinalada, impede a inclusão da empresa na carteira do ISE B3.**

(R) Assuntos semelhantes são tratados nas seguintes referências:

(GRI Standards) 2-29, 3-2, 203-1

#### Pergunta de escolha múltipla

- Aplicação de análise de [materialidade](#), ou metodologia equivalente, para definição dos temas a serem contemplados pela política, que considerou a participação de múltiplas [partes interessadas](#)
- Aprovação da metodologia, dos temas e da política pela [diretoria](#)
- Aprovação da metodologia, dos temas e da política pelo [Conselho de Administração](#)

- d) Divulgação do processo adotado para a elaboração da política e da metodologia utilizada para definição dos temas e critérios incluídos na política
- e) Divulgação da política na área de livre acesso do *website* da instituição
- f) Participação ativa e frequente (no mínimo anual) do **Conselho de Administração** para acompanhamento e aprimoramento do plano de ação para a implementação da política
- g) Existência de comitê de responsabilidade socioambiental (ou equivalente) vinculado ao **Conselho de Administração**, composto por pelo menos um membro independente de parte interessada externa à instituição
- h) Treinamento dos funcionários com relação à política
- i) Nenhuma das anteriores (a instituição dispõe de política de avaliação de investimentos com critérios como os descritos no enunciado, mas não adota os procedimentos acima citados)
- j) A instituição não dispõe de tal política
- k) Não se aplica

(D) Documentação com a apresentação da metodologia utilizada, premissas consideradas, partes interessadas envolvidas e resultados obtidos (matriz de materialidade e documento que comprove a instância de aprovação). Destacar no documento os trechos que comprovam os itens assinalados na resposta. Para “d” e “e”, informar o endereço eletrônico de onde se encontra a informação indicada. Para a alternativa “k”, declaração assinada pelo DRI, contextualizando a não aplicabilidade para a instituição.

**MNIfsARC-b. Indique os critérios e/ou estratégias de investimento utilizados pela instituição em sua política de avaliação de investimentos com critérios socioambientais e sua abrangência com relação às classes de ativos oferecidas:**

(P) Apenas deve assinalar a alternativa “não se aplica” caso a instituição não atue na respectiva classe de ativo. Os termos **Filtros**, **Best-in-Class**, **Integração ESG** e **Negócios de Impacto** devem ser considerados como consta no glossário. As classes de ativos seguem a classificação da Associação Brasileira das Entidades dos Mercados Financeiro e de Capitais (Anbima).

Para cada linha, marcar todas as alternativas aplicáveis à instituição.

(R) Assuntos semelhantes são tratados nas seguintes referências:

(GRI Standards) 203-1

**Pergunta de escolha múltipla – mais de uma possibilidade por linha**

<b>Classes de ativos</b>	<b>Filtros</b>	<b>Best-in-Class</b>	<b>Integração ESG</b>	<b>Negócios de Impacto</b>	<b>Nenhuma das anteriores</b>	<b>Não se aplica</b>
a) Ações						
b) Renda Fixa						
c) Imobiliário						
d) Direitos creditórios						

e) Participações						
f) Outros						

(D) Política ou documento que comprove os critérios e/ou estratégias utilizados para as classes de ativo ou endereço eletrônico onde se encontra a informação. A adesão ao PRI não é suficiente para comprovar nenhuma das respostas. Além disso, deve ser apresentado documento assinado pelo DRI, declarando a aplicação desses critérios para as classes de ativos assinaladas ou a não aplicabilidade dos itens para a instituição.

**MNIfsARC-c. Indique o percentual da carteira para o qual são adotados critérios socioambientais na administração de recursos de terceiros (*asset management*) e/ou de recursos próprios:**

(P) Os termos “Filtros”, “*Best in class*” e “*Integração*” referem-se às estratégias adotadas e devem ser considerados de acordo com as definições apresentadas no Glossário. Os ativos foram classificados de acordo com a Associação Brasileira das Entidades dos Mercados Financeiro e de Capitais (Anbima). Assinalar a alternativa “não se aplica” caso a instituição não atue na respectiva classe de ativo.

(R) Assuntos semelhantes são tratados nas seguintes referências:

(GRI Standards) 201-1, 203-1

**Pergunta de escolha simples – única por linha**

	0%	> 0% e ≤50%	>50%	Não se aplica
Filtros - Ações				
Filtros - Renda fixa				
Filtros - Imobiliário				
Filtros - Direitos creditórios				
Filtros - Participações				
Filtros - Outros				
Best-in-Class - Ações				
Best-in-Class - Renda fixa				
Best-in-Class - Imobiliário				
Best-in-Class - Direitos creditórios				
Best-in-Class - Participações				
Best-in-Class - Outros				

Integração - Ações				
Integração - Renda fixa				
Integração - Imobiliário				
Integração - Direitos creditórios				
Integração - Participações				
Integração - Outros				
Negócios de Impacto – Ações				
Negócios de Impacto – Renda Fixa				
Negócios de Impacto – Imobiliário				
Negócios de Impacto – Direitos Creditórios				
Negócios de Impacto – Participações				
Negócios de Impacto – Outros				

(D) Documento que comprove os critérios utilizados para as classes de ativo ou endereço eletrônico onde se encontra a informação. Além disso, documento assinado pelo DRI declarando a abrangência desses critérios implementados na carteira da classe de ativo assinalada ou a não aplicabilidade dos itens para a instituição. A adesão ao PRI não é suficiente para comprovar nenhuma das respostas.

## Concessão de crédito

**MNIfsCDC-a. Considerando os princípios de proporcionalidade e relevância contidos na [Resolução CMN 4.945/2021](#), indique os procedimentos adotados pela instituição para a elaboração de sua política de avaliação de crédito com critérios sociais, ambientais e climáticos:**

(P) Caso a instituição tenha políticas distintas a cada segmento de atuação (por exemplo, rural e *project finance*), a metodologia deve ter sido contemplada em todas as suas políticas. Por “participação de múltiplas partes interessadas”, entende-se o que está descrito na [Resolução CMN 4.945/2021](#), em que partes interessadas compreendem: (a) os clientes e usuários dos produtos e serviços da instituição; (b) a comunidade interna à instituição; (c) os fornecedores e os prestadores de serviços terceirizados relevantes da instituição; (d) os investidores em títulos ou valores mobiliários emitidos pela instituição; e (e) as demais pessoas impactadas pelos produtos, serviços, atividades e processos da instituição, segundo critérios por ela definidos. Caso a instituição se enquadre no Segmento 1 ou Segmento 2 da [Resolução CMN 4.553/2017](#), a existência de comitê de responsabilidade social, ambiental e climática é obrigatória. Caso a instituição se enquadre no Segmento 3 ou Segmento 4 ou Segmento 5, a existência do comitê é facultativa. Consultar a [Resolução CMN 4.553/2017](#) para esclarecimentos sobre os cinco segmentos que a instituição financeira pode se enquadrar. Assinalar a alternativa “não se aplica” caso a instituição não atue neste ramo de negócio.

**Esta pergunta trata de um requisito mínimo: a alternativa “k”, se assinalada, impede a inclusão da empresa na carteira do ISE B3.**

(R) Assuntos semelhantes são tratados nas seguintes referências:  
(GRI Standards) 2-29, 3-2

**Pergunta de escolha múltipla**

- a) Aplicação de análise de **materialidade**, ou metodologia equivalente, para definição dos temas a serem contemplados pela política, que considerou a participação de múltiplas **partes interessadas**
- b) Aprovação da metodologia, dos temas e da política pela **diretoria**
- c) Aprovação da metodologia, dos temas e da política pelo **Conselho de Administração**
- d) Divulgação do processo adotado para a elaboração da política e da metodologia utilizada para definição dos temas e critérios incluídos na política
- e) Divulgação da política na área de livre acesso do **website** da instituição
- f) Participação ativa e frequente (no mínimo anual) do **Conselho de Administração** para acompanhamento e aprimoramento do plano de ação para a implementação da política
- g) Existência de comitê de responsabilidade social, ambiental e climática (ou equivalente) vinculado ao **Conselho de Administração**, composto por pelo menos um membro independente de parte interessada externa à instituição
- h) Treinamento dos funcionários com relação à política
- i) Orientações para parceiros, fornecedores e prestadores sobre o tema e a política da instituição
- j) Nenhuma das anteriores (a instituição dispõe de política de avaliação de crédito como critérios socioambientais, mas não adota os procedimentos acima citados)
- k) A instituição não dispõe de política de avaliação de crédito com critérios socioambientais
- l) Não se aplica

(D) Documento com a apresentação da metodologia utilizada, premissas consideradas, partes interessadas envolvidas e resultados obtidos (matriz de materialidade e documento que comprove a instância de aprovação). Destacar no documento os trechos que comprovam as alternativas assinaladas. Para “d” e “e”, informar o endereço eletrônico de onde se encontra a informação indicada. Para a alternativa “l”, declaração assinada pelo DRI, contextualizando a não aplicabilidade para a instituição.

**MNIfsCDC-b. Especifique a abrangência da política de avaliação de crédito com critérios socioambientais da instituição:**

(P) Os valores correspondem ao orçamento total do projeto/ativo analisado pela instituição financeira (alternativas “a” e “b”) ou ao limite de crédito disponibilizado (alternativas “c” a “f”). O “sim” apenas deve ser assinalado caso se aplique a, no mínimo, 80% do montante total da carteira, em reais. Assinalar “não se aplica” caso a instituição não atue neste ramo de negócio.

Para cada linha, marcar todas as alternativas aplicáveis à instituição.

(R) Assuntos semelhantes são tratados nas seguintes referências:  
(GRI Standards) 203-1

**Pergunta de escolha múltipla – mais de uma possibilidade por linha**

Segmentos	Sim, com política de exclusão	Sim, com condicionantes contratuais	Nenhuma das anteriores	Não se aplica
a) Operações de <i>project finance</i> ( <a href="#">Princípios do Equador</a> – valores acima de US\$ 10 milhões)				
b) Operações de financiamento em que a destinação dos recursos é conhecida (projeto ou bens) acima de R\$ 20 milhões				
c) Limites de crédito acima de R\$ 10 milhões				
d) Limites de crédito entre R\$ 5 e 10 milhões				
e) Limites de crédito entre R\$ 1 e 5 milhões				
f) Limites de crédito abaixo de R\$ 1 milhão				

(D) Política de avaliação de crédito que contemple a EXCLUSÃO e/ou CONDICIONANTE para as transações ou aprovações de limites assinalados na resposta. A adesão aos Princípios do Equador comprova apenas a alternativa “a”. Além disso, deve ser apresentado documento assinado pelo DRI declarando a aplicação desses critérios na carteira do segmento assinalado ou a não aplicabilidade dos itens para a instituição.

**MNIfsCDC-c. Além dos [Princípios do Equador](#) e de sua política de avaliação de crédito com critérios socioambientais, indique quais estratégias de identificação/mitigação de riscos a instituição adota para cada um dos setores econômicos abaixo mencionados:**

(P) Não deve ser considerada a adesão voluntária ao Pacto Global das Nações Unidas. Deverá assinalar a opção apenas se for aplicada a, no mínimo, 80% do montante total da atividade na carteira, em reais. Por exemplo, para atividade de “agronegócio”, assinalar “I”, “II” ou “III” se forem aplicados a no mínimo 80% do montante da carteira nessa atividade/setor. Só deve assinalar “não se aplica” a instituição que não opere no respectivo setor.

Em cada linha, marcar todas as alternativas aplicáveis à instituição.

**Pergunta de escolha múltipla – mais de uma possibilidade por linha**

Atividade	I - <i>Checklist</i> específico setorial e/ou temático com	II - <i>Due diligence</i> específica para os setores e/ou	III - Condições socioambientais específicas para os setores e/ou temas	IV - Plano de ação e <a href="#">engajamento</a>	Nenhuma das anteriores	Não se aplica

	<b>aspectos socioambientais</b>	<b>temas para aprovação do crédito</b>	<b>expressos no contrato de crédito</b>			
a) Agronegócio						
b) Construção civil						
c) Florestas e extração madeireira						
d) Transmissão e distribuição de energia						
e) Geração de energia (fontes fósseis)						
f) Geração de energia (fontes renováveis)						
g) Mineração						
h) Papel e celulose						
i) Petróleo e gás						
j) Química e petroquímica						
k) Transportes e logística						
l) Siderurgia e metalurgia						
m) Pesca						
n) Incorporação imobiliária						
o) Armas e munições						
p) Fumo						
q) Bebidas						

(D) *Check-list* setorial e/ou temático (coluna I) e procedimentos setoriais e/ou temáticos de crédito para as outras atividades assinaladas (colunas II e III). Além disso, documento assinado pelo DRI da instituição, declarando a

abrangência dos critérios implementados na carteira de crédito do setor correspondente ou a não aplicabilidade dos itens para a instituição.

**MNIfsCDC-d. Indique, para cada categoria de operações de crédito, quais as cláusulas contratuais existentes nos instrumentos de crédito da instituição que exigem o cumprimento de condicionantes socioambientais:**

(P) Devem responder “não se aplica” as instituições que não atuem nesses segmentos. Apenas devem ser assinaladas as alternativas caso as cláusulas se apliquem a no mínimo 80% do montante total da carteira, em reais. Em cada linha, marcar todas as alternativas aplicáveis à instituição.

(R) Assuntos semelhantes são tratados nas seguintes referências:

(GRI Standards) 2-27

**Pergunta de escolha múltipla – mais de uma possibilidade por linha**

Segmentos	Impedimento de novos desembolsos ou restrição a novas operações	Elaboração de planos de ação para mitigação de impactos negativos, cujo descumprimento pode acarretar no vencimento antecipado do contrato	Nenhuma das anteriores	Não se aplica
a) Operações de <i>project finance</i> ( <a href="#">Princípios do Equador</a> - valores acima de US\$ 10 milhões)				
b) Operações de financiamento em que a destinação dos recursos é conhecida (projeto ou bens) acima de R\$ 20 milhões				
c) Operações de crédito ou financiamento acima de R\$ 10 milhões				
d) Operações de crédito ou financiamento entre R\$ 5 e 10 milhões				
e) Operações de crédito ou financiamento entre R\$ 1 e 5 milhões				
f) Operações de crédito ou financiamento abaixo de R\$ 1 milhão				

(D) Modelos dos contratos com as cláusulas correspondentes às respostas assinaladas. Incluir processo de análise. Além disso, documento assinado pelo DRI, declarando a abrangência desses critérios implementados na carteira de crédito do segmento assinalado ou a não aplicabilidade dos itens para a instituição.

## Seguros

### **ATENÇÃO - Perguntas aplicáveis apenas para as Resseguradoras e Seguradoras.**

#### **MNIfsSEG-a. Indique os procedimentos adotados pela instituição com relação à sua política de (subscrição de) riscos com critérios socioambientais:**

(P) Pergunta aplicável somente a seguradoras que atuam no segmento de Danos e Responsabilidades. A avaliação de riscos socioambientais deve gerar RESTRIÇÕES e/ou CONDICIONANTES à subscrição de riscos caso o cliente não se enquadre nos parâmetros definidos pela seguradora, uma vez que essa situação amplia os riscos financeiros da seguradora. Não devem ser consideradas adesões voluntárias (como, por exemplo, protocolos de intenções, declaração da Unep-FI, Pacto Global, PSI etc.). Entende-se por “restrições à subscrição” uma política que contemple exclusões, por exemplo, a determinados setores, temas etc. Entende-se por “condicionantes” critérios específicos no contrato que devem ser atendidos pelo cliente. Inclui resseguros. Por “participação de múltiplas partes interessadas”, entende-se a participação das principais partes interessadas da instituição, além de clientes e público interno. Devem assinalar “não se aplica” as instituições que não atuem no segmento. Caso a seguradora não tenha um Conselho de Administração e pertença a um conglomerado financeiro, deve ser considerado o órgão do conglomerado financeiro a qual pertence.

**Esta pergunta trata de um requisito mínimo: a alternativa “k”, se assinalada, impede a inclusão da empresa na carteira do ISE B3.**

(R) Assuntos semelhantes são tratados nas seguintes referências:

(GRI Standards) 2-28, 2-29, 3-2

#### **Pergunta de escolha múltipla**

- a) Aplicação de análise de **materialidade**, ou metodologia equivalente, para definição dos temas a serem contemplados pela política, que considerou a participação de múltiplas partes interessadas
- b) Aprovação da metodologia, dos temas e da política pela **diretoria**
- c) Aprovação da metodologia, dos temas e da política pelo **Conselho de Administração**
- d) Divulgação do processo adotado para a elaboração da política e da metodologia utilizada para definição dos temas e critérios incluídos na política
- e) Divulgação da política na área de livre acesso do **website** da instituição
- f) Participação ativa e frequente (no mínimo anual) do **Conselho de Administração** para acompanhamento e aprimoramento do plano de ação para a implementação da política
- g) Existência de comitê de responsabilidade socioambiental (ou equivalente) vinculado ao **Conselho de Administração**, composto por pelo menos um membro independente de parte interessada externa à instituição
- h) Treinamento dos funcionários com relação a política

- i) Orientações para parceiros, fornecedores e prestadores sobre o tema e a política da instituição
- j) Nenhuma das anteriores (a instituição dispõe de política de (subscrição de) riscos com critérios socioambientais, mas não os procedimentos acima citados)
- k) A instituição não dispõe de tal política
- l) Não se aplica

(D) Documento com a apresentação da metodologia utilizada, premissas consideradas, partes interessadas envolvidas e resultados obtidos (matriz de materialidade e documento que comprove a instância de aprovação). Destacar no documento os trechos que comprovam os itens assinalados na resposta. Para “d” e “e”, informar o endereço eletrônico de onde se encontra a informação indicada. Para a alternativa “l”, declaração assinada pelo DRI, contextualizando a não aplicabilidade para a instituição.

**MNIfsSEG-b. Indique a abrangência da política da instituição referente à (subscrição de) riscos com critérios socioambientais:**

(P) Considerar também resseguros. Os segmentos seguem a categorização da Confederação Nacional das Seguradoras (CNSeg). O “sim” só deve ser assinalado caso se aplique a, no mínimo, 80% do montante total da carteira, em reais. Para cada linha, marcar todas as alternativas aplicáveis à instituição.

**Pergunta de escolha múltipla – mais de uma possibilidade por linha**

Segmentos	Sim, com restrição à subscrição	Sim, com condicionantes contratuais	Nenhuma das anteriores	Não se aplica
a) Patrimonial				
b) Rural				
c) Responsabilidades				
d) Transporte				
e) Garantias				
f) Outros				

(D) Política de subscrição de riscos que contemple a RESTRIÇÃO e/ou CONDICIONANTE para as transações ou aprovações de apólices assinaladas na resposta. A adesão ao Protocolo de Intenções ou PSI não é suficiente para comprovar nenhuma das respostas. Além disso, deve ser apresentado documento assinado pelo DRI, declarando a aplicação desses critérios na carteira do segmento assinalado ou a não aplicabilidade dos itens para a instituição.

**MNIfsSEG-c. A instituição adota critérios de avaliação de riscos socioambientais no cálculo do *rating* e/ou *spread* e/ou prêmio de seguros nas operações contratadas por seus clientes?**

(P) “Adoção” implica, necessariamente, que os resultados da avaliação dos riscos socioambientais influenciam diretamente (para mais ou para menos) o cálculo do *rating/spread/prêmio*. Nesta pergunta não devem ser consideradas

quaisquer linhas de financiamento ou programas do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES). Os valores referem-se ao total a ser desembolsado (crédito) ou à cobertura máxima (seguro). O “sim” só deve ser assinalado caso se aplique a, no mínimo, 80% do montante total da carteira, em reais. Responder “não se aplica” caso não atue nesses segmentos.

**Pergunta de escolha simples – única por linha**

	Sim	Não	Não se aplica
a) <i>Rating e/ou spread</i> de operações de <i>project finance</i> ( <a href="#">Princípios do Equador</a> – valores acima de US\$ 10 milhões)			
b) <i>Rating e/ou spread</i> de operações de financiamento em que a destinação dos recursos é conhecida (projeto ou bens) acima de R\$ 20 milhões			
c) <i>Rating e/ou spread</i> entre R\$ 10 milhões e R\$ 20 milhões			
d) <i>Rating e/ou spread</i> entre R\$ 5 milhões e R\$ 10 milhões			
e) <i>Rating e/ou spread</i> entre R\$ 1 milhão e R\$ 5 milhões			
f) <i>Rating e/ou spread</i> abaixo de R\$ 1 milhão			
g) Prêmio no segmento patrimonial			
h) Prêmio no segmento rural			
i) Prêmio no segmento responsabilidades			
j) Prêmio no segmento transporte			
k) Prêmio no segmento garantias			
l) Prêmio em outros segmentos			

(D) Documento que comprove a metodologia de classificação de *rating*, e/ou aferição de *spread* e/ou cálculo do prêmio conforme avaliação dos riscos socioambientais para cada um dos itens assinalados. Além disso, deve ser apresentado documento assinado pelo DRI declarando a abrangência desses critérios implementados na carteira de crédito da categoria assinalada ou a não aplicabilidade dos itens para a instituição. Não serão aceitas as regras de categorização dos Princípios do Equador nesta pergunta.