



INCLUSÃO E EQUIDADE PARA MULHERES: UMA ABORDAGEM DO COMPLIANCE INTEGRADO AO ASG PARA PROMOVER A DIVERSIDADE E A SUSTENTABILIDADE EMPRESARIAL

INCLUSION AND EQUITY FOR WOMEN: AN ESG-INTEGRATED COMPLIANCE APPROACH TO PROMOTE CORPORATE DIVERSITY AND SUSTAINABILITY

Momm, Márcia Assumpção Lima*
Baracat, Eduardo Milléo*

RESUMO

Esta pesquisa explora a viabilidade do *compliance* alinhado aos princípios Ambientais, Sociais e de Governança (ASG) como uma estratégia eficaz para fomentar a equidade e inclusão de mulheres em empresas brasileiras. Por meio de práticas e políticas corporativas, o *compliance* estabelece diretrizes sólidas e requisitos legais para garantir igualdade de oportunidades, diversidade e inclusão de gênero. Abordar responsabilidade social e ASG é crucial para criar um ambiente empresarial inclusivo e socialmente consciente. Além dos impactos sociais, a pesquisa destaca vantagens organizacionais, como atrair investidores ASG, fortalecer a reputação, garantir sustentabilidade empresarial e mitigar riscos associados à diversidade de gênero. A metodologia dedutiva é adotada, incorporando análise bibliográfica e documental para explorar a interseção do *compliance* e princípios ASG. O estudo contribui para a compreensão desses temas importantes, tendo em vista a importância social, regulamentações emergentes e lacunas na pesquisa existente. Ao realçar essas questões, o artigo visa inspirar a criação de ambientes empresariais mais justos e diversificados, alinhados ao Objetivo de Desenvolvimento Sustentável (ODS) 5 da ONU e às demandas de um mercado cada vez mais atento à sustentabilidade e diversidade.

Palavras-chave: *Compliance*; ASG; Equidade e inclusão de mulheres; Sustentabilidade empresarial; ODS 5.

ABSTRACT

This research explores the viability of compliance aligned with Environmental, Social and Governance (ESG) principles as an effective strategy to promote equity and inclusion of women in Brazilian companies. Through corporate practices and policies, compliance establishes solid guidelines and legal requirements to ensure equal opportunities, diversity and gender inclusion. Addressing social responsibility and ESG is crucial to creating an inclusive and socially aware business environment. In addition to social impacts, the survey highlights organizational advantages such as attracting ESG investors, strengthening reputation, ensuring corporate

* Doutoranda em Direito Empresarial e Cidadania pelo UniCuritiba. Mestra em Direito Empresarial e Cidadania pelo Centro Universitário Curitiba - UniCuritiba. Pós-graduada em Planejamento Tributário pela Unesa; em Direito do Trabalho e Processo do Trabalho pela Univali/Amatra 12; e em Direitos Humanos e Direito Constitucional, Direito do Trabalho e Direito Previdenciário pelo Ius Gentium Conimbrigae da Universidade de Direito de Coimbra/Portugal. Graduada em Direito pela Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC. Advogada. Orcid iD: <http://orcid.org/0000-0001-5841-4992>. Lattes iD: <http://lattes.cnpq.br/6435845130832671>. E-mail: marciaassump@hotmail.com.

* Desembargador do Tribunal Regional do Trabalho do Paraná. Professor Permanente do Programa de Mestrado e Doutorado em Direito Empresarial e Cidadania do UniCuritiba. Professor do Programa de Mestrado do Centro Universitário do Distrito Federal - UDF. Doutor em Direito das Relações Sociais pela Universidade Federal do Paraná - UFPR. Mestre em Direito Privado pela UFPR. Diplôme Supérieur de l'Université - Droit du Travail & Sécurité Sociale pela Université Panthéon-Assas/Paris II. Estágio Pós-Doutoral na Universidade de Direito de Coimbra-Portugal e na Universidade do Distrito Federal. Lattes iD <http://lattes.cnpq.br/9913838403198516>. Orcid iD <http://orcid.org/0000-0002-2822-3316>. E-mail: ebaracat60@gmail.com.





sustainability and mitigating risks associated with gender diversity. A deductive methodology is adopted, incorporating bibliographic and document analysis to explore the intersection of compliance and ESG principles. The study contributes to the understanding of these important themes, given their social importance, emerging regulations and gaps in existing research. By highlighting these issues, the article aims to inspire the creation of fairer and more diverse business environments, aligned with the UN Sustainable Development Goal (SDG) 5 and the demands of a market that is increasingly attentive to sustainability and diversity.

Keywords: Compliance; ESG; Equity and inclusion of women; Corporate sustainability; SDG 5.

1 INTRODUÇÃO

Atuar com responsabilidade social e excelência em práticas ambientais, sociais e de governança há algum tempo tem alimentado debates acalorados e incutido preocupações profundas em indivíduos, governos e empresas. Nesse cenário, emerge a genuína contribuição desses agentes para forjar um mundo não apenas inclusivo, próspero e saudável, mas também consciente e sustentável. Essa abordagem resoluta não só incarna um propósito orientado, mas também se firma como a âncora fundamental de uma estratégia de negócios de longo prazo.

A fim de promover a sustentabilidade empresarial, reduzir riscos, fortalecer a reputação da empresa, atrair talentos, responder às expectativas de investidores e de diversas partes interessadas e contribuir para um impacto social e ambiental positivo, empresas estão incorporando práticas Ambientais, Sociais e de Governança (ASG).

Neste século XXI, para atingir crescimento de alcance duradouro e prosperidade, uma empresa precisa se amoldar às diversas partes relacionadas, não apenas aos interesses dos acionistas e visando apenas a maximização do lucro, sem embargo a criação de valor social. Ideia do capitalismo *stakeholder* de Klaus Schwab, fundador do Fórum Econômico Mundial (FEM), que enfatiza a responsabilidade das empresas em considerar todas as partes interessadas – empregados, clientes, comunidades e meio ambiente –, além dos acionistas.

Na mesma esteira, outra vertente baseada na nova economia inclusiva, vem exigindo das empresas brasileiras, uma posição de adoção de práticas de acolhimento, na forma de contratação tidas historicamente como pertencentes a grupos socialmente minoritários, em face do público consumidor estar cada dia mais atento a estas; não bastando apenas bons produtos e serviços, mas igualmente boas práticas de governança e *compliance* para promoção de diversidade, equidade e inclusão em empresas privadas.

Os resultados de pesquisas realizadas em 2023, pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) e pela Spencer Stuart, revelam que as grandes companhias brasileiras possuem uma minoria de mulheres em posições de liderança e destacam a necessidade de um progresso mais substancial para superar essas disparidades.

Relatório do FEM sobre desigualdade de gênero global de 2023 aponta que, no mercado de trabalho, em escala mundial, a desigualdade é persistentemente ampla. A porcentagem de mulheres fica em torno de 30% em vários campos, inclusive em cargos de liderança.

Existe um teto de vidro notavelmente resistente que limita o avanço das mulheres no trabalho, tanto no Brasil quanto globalmente. Para que o progresso em direção à verdadeira igualdade entre homens e mulheres seja alcançado, torna-se imprescindível que governos e empresas adotem políticas enraizadas na equidade e na inclusão. Essas políticas devem focalizar não apenas o aumento da presença feminina na força de trabalho, mas também a erradicação das disparidades salariais entre os sexos e o apoio ativo à ascensão de mais mulheres a posições de liderança.

Perante esse panorama, urge refletir sobre os melhores mecanismos de governança corporativa e de *compliance* a fim de assegurar o acesso e a igualdade de oportunidades para todos nas empresas, contribuindo para a promoção da diversidade, equidade e inclusão de gênero, melhoria das taxas de participação feminina no mercado de trabalho, crescimento sustentável das empresas, e, por conseguinte, de uma sociedade mais justa e igualitária.

As empresas desempenham um papel fundamental na promoção de um ambiente de trabalho justo e equilibrado, e, a fim de realizar sua função social, insculpida no art. 170 da Constituição Federal, urge adotar políticas e práticas que garantam a diversidade, a inclusão, o pluralismo e a igualdade em todos os níveis hierárquicos, bem como a equidade salarial entre empregados, independente de gênero. Imperativo que empresas estabeleçam uma cultura organizacional inclusiva, onde todas as pessoas se sintam valorizadas e respeitadas.

A igualdade entre homens e mulheres é um tema central na sociedade contemporânea, para além de ser um dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da Organização das Nações Unidas (ONU), de nº 5, visando ação conjunta entre governos e empresas para alcance da igualdade de gênero e empoderamento de todas as mulheres em todos os níveis até 2030. Ao abordar o tema, a pesquisa pretende contribuir para a promoção de justiça social e superação de desigualdades históricas.

Estudos, como da McKinsey, revelam que empresas com ambientes de trabalho inclusivos e que valorizam a diversidade de gênero alcançam melhores resultados financeiros, são mais inovadoras e atraem e retêm talentos. A diversidade e a inclusão são, portanto, elementos fundamentais para o sucesso das empresas e o *compliance* integrado ao ASG, potencializa que estas se destaquem em um mercado cada vez mais consciente e exigente.

Regulamentações e normas relacionadas à diversidade de gênero têm se tornado mais presentes e exigentes em diversos países, como no Brasil. A conformidade com essas regras é essencial para evitar riscos legais e reputacionais. Além disso, a integração do *compliance* aos princípios ASG está alinhada com tendências globais de sustentabilidade e governança.

Embora a importância da diversidade, equidade e inclusão de gênero seja amplamente reconhecida, a pesquisa específica sobre o *compliance* integrado ao ASG para a promoção da equidade e inclusão de mulheres ainda é incipiente, havendo uma necessidade de compreender melhor como empresas podem adotar essa estratégia e se alinhar à ODS 5.

O escopo desta pesquisa é investigar em que medida a implementação de um programa de *compliance* focalizado na promoção da diversidade, igualdade e inclusão de gênero, integrado aos princípios ASG, é viável e eficaz em empresas brasileiras, sobretudo no tocante ao acesso das mulheres a cargos de liderança?

Com base no contexto brasileiro evidenciado pelos estudos do IBGC e da Spencer Stuart, que apontam a necessidade de avanços mais substanciais para reduzir as disparidades atuais, esta pesquisa avalia a eficácia desse modelo de *compliance* na promoção de mulheres à níveis hierárquicos mais elevados. Não será abordado a diversidade e inclusão relacionadas a raça, cor, etnia, idade, identidade de gênero, orientação sexual e outras minorias.

A metodologia adotada na pesquisa é a dedutiva e a vertente escolhida é jurídico-sociológica. A abordagem utilizada será mediante análise bibliográfica e documental e a fim de contribuir para uma melhor exegese da pesquisa, é examinado o *compliance* como uma estratégia integrada às iniciativas ASG, as implicações e os benefícios potenciais da diversidade, equidade e inclusão de gênero, contribuindo para a discussão sobre práticas inclusivas e sustentáveis, mesmo diante da falta de casos diretos de implementação.

A escolha do tema se justifica pela sua relevância social, importância empresarial, tendências regulatórias e normativas, além da necessidade de preencher lacunas de pesquisa. Por meio dessa investigação, espera-se, mesmo que de forma abrangente, fornecer inspirações



valiosas para o campo acadêmico e práticas empresariais, além de contribuir para o avanço na construção de ambientes de trabalho mais inclusivos, equitativos, diversos e plurais, resultando em benefícios para empresas e a sociedade.

2 ASG E COMPLIANCE PARA PROMOVER A INCLUSÃO E EQUIDADE PARA MULHERES: CONCEITOS E FUNDAMENTOS

A crescente relevância da diversidade, equidade e inclusão de mulheres no âmbito corporativo, impulsionada pelo reconhecimento de direitos, promulgação de novas leis inclusivas e crescimento da importância dos aspectos ASG, é reforçada pela pressão exercida pelos *stakeholders* que almejam um progresso tangível dentro das empresas.

Empresas de todo o mundo vem reconhecendo a importância de uma governança que inspira, inclui e transforma, como parte de suas iniciativas ASG, buscando integrar a ética, a diversidade, a transparência, a inovação e transformação ambiental e social, para além de criar ambientes de trabalho inclusivos, onde a diversidade de gênero seja valorizada e promovida (IBGC, 2023a).

O quadro geral do ASG oferece uma estrutura ampla para lidar com questões sociais e ambientais, abrangendo tópicos como mudanças climáticas, governança corporativa e responsabilidade social. Embora essas iniciativas sejam valiosas, a equidade e a inclusão de mulheres muitas vezes requerem uma atenção específica devido às complexidades e particularidades desse aspecto da diversidade.

Destarte, estudos mostram que empresas com maior diversidade de gênero em cargos de liderança tendem a ter melhor desempenho financeiro. A integração de estratégias em relação à diversidade, equidade e inclusão de gênero contribui para a criação de valor de longo prazo, vantagem competitiva, crescimento dos negócios, atração e retenção de talentos, inovação *etc.* (MCKINSEY, 2018; ROZA, 2023; BÚSSOLA, 2023).

Nesse contexto, emerge uma trajetória clara. À medida que as empresas absorvem a compreensão empática, perseguem um propósito e adotam uma visão estratégica, encontram-se impelidas a embarcar nessa jornada evolutiva. Paralelamente à demanda dos *stakeholders*, as ações voltadas à diversidade e inclusão de mulheres em ambientes corporativos frequentemente é inserida como parte integrante de uma estratégia de ASG.

Através da fusão inovadora entre o *compliance* e as estratégias ASG para a promoção da diversidade, equidade e inclusão de gênero, empresas podem demonstrar seus compromissos em promoverem ambientes de trabalho inclusivos, contribuindo para a igualdade de oportunidades e uma cultura organizacional mais plural e equitativa.

2.1 Conceitos: ASG, *compliance*, diversidade, equidade e inclusão

Para uma compreensão mais abrangente do tópico, é fundamental examinar alguns conceitos que delineiam a importância e interligação entre *compliance*, diversidade, equidade, inclusão e a abordagem ASG para a igualdade de acesso e oportunidades a mulheres para trabalharem em condições equitativas e justas no contexto das empresas.

O ASG, ou ESG em inglês, pode ser conceituado como um conjunto de critérios e indicadores utilizados para avaliar o desempenho das empresas em relação a questões ambientais, sociais e de governança e o “S” do ASG reflete uma abordagem holística para a sustentabilidade, reconhecendo que o sucesso econômico e ambiental está intrinsecamente

ligado ao bem-estar e à inclusão social, levando em consideração as expectativas das partes interessadas (ABNT NBR ISO 26000:2010; ABNT PR 2030:2022).

No âmbito do ASG, o "S" aborda a dimensão social da sustentabilidade, refletindo a atenção aos impactos e responsabilidades das empresas em relação às questões sociais. Essa dimensão abarca diversos aspectos, incluindo a equidade e a representatividade das mulheres, a inclusão social, o respeito aos direitos humanos, a segurança e bem-estar dos empregados, a interação com as comunidades locais e a gestão responsável da cadeia de valor.

O *compliance*, em rápida análise, refere-se a um programa ativo e permanente, com uma série de medidas para conformidade a leis, regulamentos, políticas e normas aplicáveis a uma empresa. O *compliance* fornece diretrizes essenciais para prevenção, detecção e mitigação de fraudes, desvios e irregularidades, protegendo os direitos de todas as partes interessadas e a reputação da empresa (MOMM, 2022, p. 116).

A diversidade no contexto do trabalho passou a designar o interesse na criação de ambientes institucionais plurais, podendo ser compreendida como a presença de diferentes características e identidades individuais em um ambiente, como gênero, raça, idade, identidade de gênero, orientação sexual, origem socioeconômica, entre outras. Dentro do contexto feminino, a diversidade busca promover a presença e representatividade de mulheres em todos os níveis da empresa.

A equidade remete à justiça simétrica e igualdade material no tratamento das pessoas, considerando suas diferenças e necessidades individuais, para a construção de uma sociedade mais justa. A equidade de gênero busca garantir que todas as identidades de gênero tenham acesso igualitário a oportunidades, recursos e benefícios dentro da empresa, superando desigualdades e injustiças históricas (MOREIRA, 2020, pp. 172-173).

A inclusão de mulheres consiste na criação de um ambiente de trabalho acolhedor e seguro, onde todas as identidades femininas se sintam valorizadas, respeitadas e integradas. Isso envolve a promoção de uma cultura organizacional que permite, valoriza e celebra as diferenças, juntamente com a implementação de políticas e práticas que eliminam barreiras e fomentam a participação plena de todas as pessoas, independentemente de gênero (MOREIRA, 2020).

Ao considerar os critérios "S" do ASG, as empresas buscam promover um ambiente de trabalho equitativo, respeitar os direitos humanos dos empregados, contribuir para a sociedade e garantir que suas atividades tenham um impacto positivo nas comunidades em que atuam e o *compliance* se apresenta como um instrumento para conformação a lei e o cumprimento desses compromissos.

2.2 Fundamentos normativos e teóricos do *compliance*, no âmbito da diversidade, equidade e inclusão de mulheres, integrado ao ASG

O direito ao trabalho em condições equitativas e satisfatórias está prescrito na Declaração Universal de Direitos Humanos (DUDH), visando permitir ao trabalhador, à trabalhadora e à sua família uma existência digna, e completada, se possível, por todos os outros meios de proteção social (ONU, 1948).

O direito à igualdade de oportunidades, ao tratamento justo e à dignidade é de todos, independentemente de gênero, preconizado na Constituição brasileira (Arts. 1º, 3º, 5º e 7º). A discriminação que se baseia em atributo, qualidade, nota intrínseca ou extrínseca do indivíduo, como sexo, a raça, a nacionalidade *etc.* é inconstitucional. Distinguir pessoas por essas características é uma violação de direitos humanos fundamentais (BRASIL, 1997).



Sob estas perspectivas, o *compliance* voltado para a diversidade, equidade e inclusão de mulheres busca garantir que as políticas e práticas organizacionais estejam em conformidade com os princípios dos direitos humanos, combater a discriminação e promover o bem de todos, contribuindo para que empresas, junto com o Estado, promovam a construção de uma sociedade livre, justa e solidária.

A ideia deste modelo de *compliance* em diversidade, equidade e inclusão se assenta igualmente na teoria da justiça substantiva, que busca estabelecer princípios de distribuição justa e equitativa dos recursos e oportunidades na sociedade, um arranjo para a paridade de participação de todos os adultos da sociedade (MOREIRA, 2020, p. 176), com o intuito de garantir igualdade material e oportunidades equitativas para todas as pessoas dentro da organização, incorporada no nosso texto constitucional.

Além disso, a teoria do capitalismo *stakeholder* de Schwab, ou teoria do capitalismo das partes interessadas (tradução livre), preconiza que as empresas têm responsabilidades não apenas em relação aos acionistas, mas também em relação a um conjunto mais amplo de pessoas, como empregados, fornecedores, clientes, Estado e sociedade em geral. Essa teoria é relevante para a temática ASG e do *compliance* em diversidade, equidade e inclusão de gênero, em face desta fundamentar o bem-estar de todos e a criação de valor (SCHWAB e VANHAM, 2023, p. 190).

No âmbito da regulação internacional, a União Europeia, através da Diretiva 2006/54/CE, estabelece um quadro geral para a igualdade de oportunidades e de tratamento entre homens e mulheres em questões de emprego e ocupação, e da Diretiva 2022/2381 que traz medidas para paridade de gênero nos cargos de direção de empresas cotadas em bolsa. Existe, ainda, a Estratégia para Igualdade de Gênero 2020-2025, que visa reduzir as disparidades de gênero no mercado de trabalho, incluindo o salário, e gerar maior participação de mulheres em diferentes setores da economia (COMISSÃO EUROPEIA, 2023).

Nos Estados Unidos, diversas leis federais foram estabelecidas com o propósito de fomentar a diversidade e eliminar a discriminação no trabalho, como a *Civil Rights Act*, vedando a discriminação baseada em raça, cor, religião, sexo e origem nacional (ESTADOS UNIDOS, 1964; 1991), e a *Equal Pay Act* que proíbe a discriminação salarial com base no sexo (ESTADOS UNIDOS, 1963). No Canadá igualmente há leis visando a promoção da igualdade, como a *Canadian Human Rights Act*, proibindo qualquer tipo de discriminação, inclusive em relação ao gênero (CANADÁ, 1985), e a *Employment Equity Act*, dispondo que as empresas devem criar oportunidades equitativas de trabalho para mulheres e outros três grupos, visando a paridade no emprego (CANADÁ, 1995).

No âmbito da regulação brasileira, as Diretrizes Nacionais sobre Empresas e Direitos Humanos, dispostas no Decreto nº 9.571/2018, objetivam que Estado e empresas adotem medidas para combater a discriminação nas relações de trabalho e promover a diversidade e inclusão, por meio de programas de incentivos para contratação de grupos vulneráveis (BRASIL, 2018). Já a Lei nº 14.457/2022, que instituiu o Programa Emprega + Mulheres, destina-se a inserção e a manutenção de mulheres no mercado de trabalho, mediante medidas discricionárias, como qualificação de mulheres para ascensão profissional (BRASIL, 2022).

Não obstante, com a Lei nº 14.611/2023, as empresas brasileiras devem adotar uma série de medidas para garantir a igualdade salarial e critérios remuneratórios entre mulheres e homens, tais como: fomento à capacitação e à formação de mulheres para o ingresso, a permanência e a ascensão no mercado de trabalho em igualdade de condições com os homens; promoção e implementação de programas de diversidade e inclusão no ambiente de trabalho que abranjam a capacitação de gestores, de lideranças e de empregados a respeito do tema da



equidade entre homens e mulheres no mercado de trabalho, com aferição de resultados, imputando diversas penalidades pelo não cumprimento (BRASIL, 2023).

Além disso, a ONU inclui a ODS 5 como um dos seus Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), visando a igualdade de gênero ao alcançar a paridade de gênero e capacitar todas as mulheres e meninas, um compromisso que tanto as empresas quanto os governos devem se encarregar até 2030 (ONU, 2022).

A Organização Internacional do Trabalho (OIT), por meio da Convenção nº 100, propõe pela igualdade salarial para trabalho de igual valor entre homens e mulheres. Além disso, existem outras convenções da OIT, como a Convenção nº 111, que abordam a discriminação no emprego e ocupação. No Brasil, essas convenções estão ratificadas pelo Decreto nº 10.088/2019 (BRASIL, 2019), sendo internalizadas como normas jurídicas supraleais devido à sua natureza de direitos humanos, conforme jurisprudência do Supremo Tribunal Federal (BRASIL, 2016).

O cumprimento destas normas e diretrizes nacionais e internacionais reforça o compromisso da empresa com a conformidade, o “S” do ASG e com a igualdade entre homens e mulheres em uma perspectiva global, fortalecendo sua reputação, além de estabelecer relações de confiança com seus *stakeholders*.

Nesse cenário, as empresas têm papel de incorporar os preceitos de uma gestão responsável, adotando boas práticas de governança corporativa e *compliance* no âmbito da diversidade, equidade e inclusão, a fim de mitigar práticas excludentes e discriminatórias, promover à emancipação econômica de grupos minoritários e obter ganho de valor.

Isto porque, a atividade empresarial, incontestavelmente importante para o desenvolvimento econômico da sociedade e do País, assentada no valor social do trabalho, na livre iniciativa e na função social da empresa, entre outros princípios e objetivos inseridos na Constituição brasileira, deve proporcionar bem-estar e justiça social. Assim, a atividade econômica deve realizar-se de forma íntegra, ética, responsável e sem abusos, com boas práticas de governança e de conformidade para além de leis e regras (MOMM, 2022, p. 52).

O *compliance* implica em adotar medidas e práticas para garantir que a empresa esteja em conformidade com princípios, leis e normas, de maneira indelével como um imperativo moral, legal e econômico, que visem, entre outros objetivos, promover a igualdade entre homens e mulheres e a não discriminação.

No contexto da diversidade, equidade e inclusão de gênero, a abordagem ASG envolve a inclusão desses temas na estratégia corporativa, considerando-os como fatores-chave para o sucesso organizacional e a responsabilidade social (ABNT NBR ISO 26000:2010). Isto posto, as empresas devem considerar as necessidades e interesses de diferentes grupos ao tomar decisões e implementar práticas organizacionais.

Além de ser uma exigência ética e social, o *compliance* voltado para a diversidade, equidade e inclusão de mulheres pode ser compreendida como uma responsabilidade das empresas em relação as diversas partes interessadas. Essa abordagem ampliada do papel social das empresas reforça a importância da promoção da igualdade de gênero dentro da organização, alinhando-se aos interesses dos *stakeholders* e contribuindo para a construção de um ambiente de trabalho mais justo, inclusivo e sustentável.

Destarte, a promoção da igualdade de oportunidades às mulheres exige uma revolução de paradigmas, transcendendo superficialidades e instigando uma metamorfose profunda nas normas, organizações e estruturas organizacionais. A interligação do *compliance* com as estratégias ASG não apenas sustenta os pilares da empresa, mas também impulsiona a força de uma cultura organizacional que desafia e ultrapassa preconceitos e desigualdades de gênero, delineando um horizonte de transformação histórica.



3 BARREIRAS PARA INCLUSÃO DE MULHERES NOS POSTOS DE LIDERANÇA DAS EMPRESAS E A ALTERNATIVA DO COMPLIANCE INTEGRADO AO ASG

Para o crescimento econômico e a construção de uma cultura organizacional fundamentada na diversidade, na equidade, na inclusão e no respeito às diferenças, as empresas devem ser socialmente responsáveis com a comunidade que se insere e atua e contribuir com o Estado para o alcance do bem-estar e justiça social.

A persistente desigualdade de gênero no mercado de trabalho em escala global se manifesta de forma abrangente em diversos setores, incluindo posições de liderança, onde a representação feminina ainda não ultrapassa a marca de 30%. Essa disparidade é enfatizada no Relatório Global de Desigualdade de Gênero 2023 do FEM (WEFORUM, 2023).

A terceira edição do estudo “Análise da participação das mulheres em conselhos e diretorias das empresas de capital aberto”, apresentou revelações significativas. Entre as mais de 300 empresas examinadas, constatou-se que em 68 delas não havia nenhuma representação feminina em posições de alta liderança. Além disso, dentro desse grupo, a parcela de mulheres era apenas de 15,2%. Em comparação com os números de edições passadas da pesquisa - 12,8% em 2021 e 14,3% em 2022 – o progresso é modesto. O estudo enfatiza que as empresas brasileiras têm pela frente um percurso considerável a ser percorrido (IBGC, 2023b).

Por sua vez, a pesquisa publicada na Brasil Board Index 2022, reuniu dados sobre a composição dos conselhos de 250 empresas envolvidas nos segmentos especiais da B3, a Bolsa de Valores do Brasil. Os resultados indicam que 15,6% das posições nos conselhos são ocupadas por mulheres, em comparação com os 14,3% registrados em 2021. Apesar da evolução na representatividade feminina nos conselhos, persiste um enorme potencial para uma maior inclusão (SPENCER STUART, 2023).

Essa assimetria de poder econômico entre os sexos precisa ser rompida, os obstáculos para o progresso da paridade de gênero e para a ascensão profissional de mulheres devem ser eliminados com a adoção de medidas efetivas destinadas ao aumento da participação feminina na força de trabalho, à eliminação da disparidade salarial entre os sexos e à promoção de mais mulheres a cargos de liderança.

A marcante discrepância entre a representação de mulheres e homens em posições de liderança nas empresas revela de maneira inequívoca a persistência da desigualdade e da discriminação de gênero dentro dessas organizações. Essa disparidade pode ser atribuída a diversas formas de discriminação, incluindo a dimensão institucional, que perpetua os estereótipos associados aos papéis de gênero, reforçando os padrões culturais arraigados no contexto patriarcal (MOREIRA, 2020, p. 611).

A atividade empresarial demanda atuação ética e responsável, com boas práticas de governança e uma cultura de conformidade em obediência às normas trabalhistas, que beneficiem o meio social e, por meio de ações positivas, preservem desde o planeta até o respeito aos direitos humanos no ambiente de trabalho (BRAMANTE, CARLOTO e BRAMANTE, 2023, pp. 72-73). Ponderar sobre diversidade, equidade e inclusão e o papel das empresas neste processo de transformação de padrões culturais e a valorização e respeito as diferenças, particularmente em relação ao gênero, em uma sociedade marcada por formas estruturais de desigualdades, é urgente e desafiador.

Neste ponto, prestigiar a equidade e inclusão de mulheres envolve planejamento estratégico e integrado com ações efetivas e permanentes por parte das empresas para a promoção da igualdade de tratamento e de oportunidades, combate às discriminações e fomento a uma cultura de inclusão baseada no respeito pelo ser humano.

A responsabilidade social das empresas no fomento à diversidade carece ser desenvolvida por meio de ações estratégicas a fim de promover uma transformação efetiva da cultura corporativa, implementando um programa de *compliance* que promova a inclusão, equidade e participação ativa de mulheres, a conscientização, treinamentos e políticas que visam desafiar estereótipos de gênero, combater preconceitos e promover uma cultura organizacional inclusiva e igualitária, além de adotar políticas e processos de remuneração imparciais e livres de viés de gênero, promovendo uma cultura organizacional baseada na justiça e na equidade (ABNT NBR ISSO 26000:2010).

Promover a diversidade e a equidade de gênero em todos os níveis hierárquicos das empresas não apenas atrai e retém talentos, mas também envolve os consumidores, amplificando a eficiência e competitividade das organizações, ao mesmo tempo que contribui para a melhoria das condições sociais influenciadas pela atividade empresarial. Exemplos notáveis, como Natura, Johnson & Johnson, Ernst & Young, Itaú e Cosan, ilustram ações significativas nesse sentido (SANCHES, 2023; BÚSSOLA, 2023). Esse compromisso é um ativo valioso, transformando a empresa em um genuíno reflexo da sociedade em que atua.

Ao fomentar a diversidade de gênero e criar um ambiente inclusivo, as empresas abrem as portas para um vasto leque de talentos, perspectivas distintas e competências complementares. Isso resulta em decisões mais embasadas, maior inovação e desempenho financeiro otimizado. Em síntese, a promoção da diversidade, equidade e inclusão emerge como elementos cruciais para o êxito organizacional e adotar mecanismos integrados e eficazes para alcançar esses objetivos reforça não apenas a conformidade da empresa, mas também seu compromisso genuíno com valores progressistas e responsabilidade social.

3.1 Diretrizes para a implementar um programa de *compliance* em diversidade, equidade e inclusão integralizado aos princípios ASG com foco nas mulheres

O cumprimento de leis contra a discriminação e pela igualdade no trabalho é crucial para a conformidade empresarial e para reforçar o compromisso com a diversidade e equidade de gênero, as ferramentas de *compliance* devem se alinhar à estratégia organizacional para garantir que as iniciativas de diversidade, equidade e inclusão de mulheres estejam alinhadas com a missão, visão e valores da empresa e se entrelacem com as estratégias ASG.

A abordagem ASG, destacando os princípios ambiental, social e de governança, é essencial nos negócios atuais, contribuindo para uma atuação sustentável e responsável. Inicialmente focada em aspectos ambientais e de governança, agora abarca dimensões sociais, como diversidade de gênero (FARIAS e BARREIROS, 2020, p. 49).

A integração das ferramentas de um *compliance* geral nas iniciativas “S” existentes, objetiva dar efetividade a promoção da paridade entre homens e mulheres e conformar a empresa com o ODS 5 e as normas e diretrizes nacionais e internacionais, demonstrando seu compromisso com a igualdade de gênero e a construção de uma sociedade mais justa.

Promover diversidade de gênero nas empresas pode ocorrer de diversas maneiras, como estabelecer metas e indicadores específicos em relatórios ASG, incluindo representação feminina em cargos de liderança, a existência de políticas de equidade salarial, bem como a implementação de ações positivas e de inclusão em todos os níveis organizacionais (CARVALHO-FREITAS, 2017, p. 186).

Isto posto, as empresas podem fomentar a participação feminina no trabalho nas suas práticas de governança e de *compliance*, através de comitês dedicados à inclusão de mulheres (IBGC, 2023a), monitorando o progresso, desenvolvendo e implementando políticas e assegurando que a igualdade entre homens e mulheres seja parte das decisões estratégicas.



Uma alternativa para promover a referida integração é incluir critérios de diversidade de gênero nas políticas de gestão de investimentos responsáveis. A crescente preocupação dos investidores e acionistas com as práticas ambientais, sociais e de governança tem gerado um interesse cada vez maior por empresas que demonstrem um compromisso efetivo nesses aspectos (FARIAS e BARREIROS, 2020, p. 45).

Portanto, a incorporação de diversidade de gênero na empresa pode reforçar a reputação e a atratividade financeira desta, especialmente à luz do lançamento do índice IDIVERSA B3; que avalia o desempenho das ações de empresas que lideram a promoção da diversidade de gênero e raça. Além de destacar as empresas líderes em diversidade, com esse índice, a B3 fortalece sua estratégia de liderança na agenda ASG, impulsionando as melhores práticas e incentivando a representatividade corporativa (FILIPPE, 2023).

O *compliance* integrado ao ASG envolve a adoção de instrumentos que demonstrem o compromisso da organização com a diversidade, equidade e inclusão feminina, visando construir uma empresa sustentável e uma imagem positiva junto aos *stakeholders*.

Um programa de *compliance*, fundamentado na justiça e igualdade de gênero, implica em criar ambientes de trabalho seguros, inclusivos e livres de preconceitos e estereótipos de gênero, através de ações para a garantia de acesso igualitário a oportunidades de emprego, desenvolvimento profissional de mulheres e eliminação de barreiras e viés de gênero que possam afetar a distribuição justa de oportunidades.

O *compliance*, como um conjunto de princípios e políticas organizacionais que visam garantir a conformidade com leis e regras, pode desempenhar um papel fundamental na promoção da diversidade, equidade e inclusão, por meio de diretrizes claras, estabelecendo uma base sólida para uma empresa ética e sustentável e um ambiente de negócios com observância e valorização da dignidade humana (ADAMATTI e FERREIRA, 2022, p. 9).

O *compliance*, integrado ASG, pode abranger a formulação de políticas de recrutamento e seleção voltadas a assegurar igualdade de oportunidades para as mulheres e a instituição de métricas para rastrear essa representatividade no processo admissional.

Programas de treinamento e conscientização para sensibilizar os empregados sobre a importância da diversidade de gênero e da não-discriminação, canais de denúncia e códigos de conduta com orientações para combater discriminação e estereótipos de gênero e promover uma cultura organizacional diversa e inclusiva, são igualmente ferramentas de *compliance* que podem ser empregadas pela empresa para dar efetividade a suas ações ASG.

Empresas podem adotar medidas, como capacitação de mulheres, políticas de licença parental, além de outras medidas indicadas na Lei nº 14.457/2022 (BRASIL, 2022) e na Lei nº 14.611/2023 (BRASIL, 2023). Além de mecanismos de prestação de contas e transparência, reforçando os princípios de governança corporativa, garantindo a conformidade com padrões éticos e legais e mitigando riscos de práticas indesejadas.

Os instrumentos de *compliance* que incorporam a diversidade, equidade e inclusão de gênero têm um impacto significativo na promoção da sustentabilidade e responsabilidade social das empresas, dentro do escopo ASG. Esse compromisso se estende também à sustentabilidade ambiental, uma vez que a diversidade de gênero contribui para a diversidade de ideias, perspectivas e soluções inovadoras para enfrentar os desafios ambientais (BRAMANTE, CARLOTO e BRAMANTE, 2023, p. 20).

A integração das métricas ASG em diversidade, equidade e inclusão das mulheres com o *compliance* não apenas demonstra um compromisso com a responsabilidade social da empresa, mas também constrói um ambiente de trabalho inclusivo e respeitoso. Isso contribui para a construção de uma sociedade mais justa, na qual todas as pessoas tenham igualdade de oportunidades e sejam valorizadas por suas contribuições.

Ao demonstrar um compromisso com a diversidade, equidade e inclusão de mulheres, as empresas fortalecem sua reputação social, estabelecem relações de confiança com seus *stakeholders* e contribuem para o avanço da ODS nº 5.

A diversidade de gênero nas equipes de liderança e nos órgãos de governança corporativa traz diferentes perspectivas, experiências e conhecimentos, resultando em uma governança mais eficaz e uma tomada de decisão mais equilibrada. A integração de estratégias e ferramentas de *compliance* e ASG resulta em gestão mais abrangente.

Ao estabelecer mecanismos de prestação de contas e monitoramento, o *compliance* pode garantir que as metas de paridade entre homens e mulheres sejam seguidas. Isso envolve a divulgação de dados e informações relacionados à presença de mulheres na organização, bem como a criação de mecanismos de monitoramento e relatórios regulares para avaliar o progresso e os resultados alcançados em termos de igualdade de gênero.

As empresas têm o potencial de serem catalisadoras de mudança positiva, contribuindo para um mundo sustentável, igualitário e socialmente responsável. Isso é alcançado por meio da promoção de uma cultura inclusiva, eliminação da discriminação contra as mulheres, ação em prol do meio ambiente e garantia de governança corporativa equitativa. Ao alinhar o *compliance* ao ASG, as empresas não só fortalecem a igualdade de gênero, mas também impulsionam a sustentabilidade, responsabilidade social e criação de valor duradouro.

3.2 Benefícios organizacionais do *compliance* em diversidade, equidade e inclusão integralizado às práticas ASG com enfoque nas mulheres

A implementação de um programa de *compliance* voltado para a igualdade de gênero, diversidade e inclusão, integrado aos princípios ASG, apresenta um desafio substancial no contexto das empresas brasileiras. A escassez de exemplos concretos no cenário nacional torna esse empreendimento especialmente complexo. Contudo, dadas as atuais demandas do mercado e a crescente conscientização do público consumidor, a adoção desse modelo de *compliance* é não apenas viável, mas também pode trazer benefícios significativos às empresas.

O cenário atual exige uma mudança de paradigma nas práticas empresariais. A abordagem do capitalismo *stakeholder*, defendida por Schwab, realça a importância de considerar não apenas os interesses dos acionistas, mas também das demais partes interessadas, incluindo empregados, consumidores e sociedade em geral. Isso reflete a necessidade de adotar medidas que promovam a diversidade e inclusão, não somente como um imperativo ético, mas também como uma estratégia de negócios que pode fortalecer a reputação da empresa e aumentar a sua atratividade para investidores e consumidores.

Adicionalmente, a abordagem da nova economia inclusiva de Moreira, ressalta a importância de incorporar minorias raciais e sexuais em empresas privadas por meio de ações afirmativas. Indo além da ideia de responsabilidade social e envolve a integração de práticas adequadas de governança corporativa, adoção de um sistema de *compliance* para atender as demandas sociais, além de leis e regulamentos, conformando empresas a uma cultura inclusiva e promovendo a diversidade nos espaços de poder (MOREIRA, 2020, p. 702).

Destarte, a implementação de um programa de *compliance* voltado para igualdade, diversidade e inclusão de mulheres, integrado ao ASG, não só responde às exigências do público consumidor, mas também está em consonância com uma visão de negócios mais abrangente e sustentável. A adaptação desses princípios ao contexto brasileiro pode requerer esforços consideráveis, mas os benefícios potenciais em termos de reputação, atração de talentos e diferenciação no mercado podem tornar esse investimento valioso e estratégico para as empresas privadas no país.



Assim, ao adotar as ferramentas de *compliance* as empresas podem efetivamente obter uma ampla gama de benefícios substanciais, que englobam a promoção de uma cultura organizacional notavelmente inclusiva e diversificada, a atração e retenção de uma variedade de talentos, estímulo à inovação, produtividade e criatividade, bem como o fortalecimento da reputação da empresa junto a todas as partes interessadas.

No entanto, um programa de *compliance* efetivo demanda alocação de recursos financeiros e pessoas dedicadas para executar planos de ações contínuas, visando à mudança cultural e superação de resistências internas, além da implementação de políticas e práticas eficazes para garantir a igualdade de gênero. Também é essencial manter avaliações constantes e ajustes para assegurar que os objetivos de diversidade, equidade e inclusão sejam atingidos e mantidos ao longo do tempo (IBGC, 2023a).

Ao compreender essas dinâmicas e suas implicações, as empresas podem adotar abordagens mais eficazes na implementação de políticas e práticas que fomentam a igualdade de gênero e a inclusão, buscando resultados positivos tanto para a empresa quanto para as partes interessadas.

O cumprimento de princípios, normas e regulamentações relacionadas à diversidade de gênero, em consonância com os princípios ASG, é essencial para a efetividade do *compliance* em diversidade, equidade e inclusão de mulheres, garantindo a conformidade legal e a adesão a padrões internacionais de sustentabilidade e governança.

O crescente papel do ASG nas decisões de investimento enfatiza a relevância do comprometimento efetivo com a diversidade da força de trabalho. Empresas que demonstram tal compromisso têm maior probabilidade de atrair investidores valorizadores desses aspectos (BRAMANTE, CARLOTO e BRAMANTE, 2023, p. 14). Ao adotar o *compliance* em diversidade, equidade e inclusão de mulheres como parte da estratégia ASG, as empresas podem se destacar como organizações socialmente responsáveis e alinhadas com os princípios de sustentabilidade, ganhando a confiança e o interesse de investidores ASG.

O *compliance* ajuda a mitigar riscos associados à falta de igualdade de gênero e discriminação no ambiente de trabalho. A implementação de políticas e práticas que promovem a diversidade e a inclusão melhora o ambiente de trabalho e pode mitigar risco de processos legais por discriminação de gênero, além de evitar possíveis riscos reputacionais e desalinhamentos institucionais, no tocante aos pilares A e G (ROZA, 2023).

Além disso, uma força de trabalho diversificada e inclusiva traz benefícios em termos de engajamento, inovação, criatividade e tomada de decisão mais robusta, reduzindo a probabilidade de vieses e falhas sistêmicas, como se denotam de estudos e pesquisas (MCKINSEY, 2018; BÚSSOLA, 2023; ROZA, 2023; SANCHEZ, 2023).

Portanto, empresas que implementarem um programa de *compliance* em diversidade, equidade e inclusão de mulheres como parte de sua estratégia ASG podem alcançar benefícios organizacionais significativos. Isso não apenas se limita ao impacto social esperado, mas abrange a atração de investidores ASG, a consolidação da reputação corporativa e a mitigação de riscos ligados à diversidade de gênero.

Ao adotar tais práticas, as empresas não apenas cumprem a legislação e o seu papel socialmente responsável, mas também se posicionam como organizações preparadas para enfrentar os desafios e aproveitar as oportunidades de um mercado cada vez mais consciente em relação aos aspectos ASG.

Nesse contexto, mesmo na ausência de regulamentações compulsórias no País que exijam *compliance* específico em diversidade de gênero integrado ao ASG, é recomendável que o Brasil avance na criação de diretrizes que incentivem e orientem as empresas a adotarem medidas concretas para promover a igualdade de gênero.

A implementação de ações positivas, como metas quantificáveis de representação, programas inclusivos de capacitação e avaliações periódicas de impacto, poderia ser considerada como orientação para o desenvolvimento de um *compliance* eficaz nesse domínio. Essas medidas não apenas alinhariam as organizações com os princípios ASG e as demandas sociais, mas também impulsionariam a evolução em direção a ambientes de trabalho mais diversos, equitativos, inclusivos e produtivos.

Como examinado, o *compliance* em diversidade, equidade e inclusão com enfoque nas mulheres estabelece práticas e políticas que buscam mitigar a probabilidade de riscos ligados à diversidade de gênero e promover um ambiente de trabalho seguro e inclusivo. Consequentemente, garantir conformidade legal e aderência a padrões internacionais de sustentabilidade e governança auxilia a empresa a promover a igualdade de gênero, fortalecer sua reputação corporativa, mitigar riscos e melhorar seu desempenho socialmente responsável.

Em resumo, a adoção de instrumentos de *compliance* em diversidade, equidade e inclusão integrado ao ASG com foco nas mulheres, não apenas fortalece o engajamento com as teorias do capitalismo *stakeholder* e da nova economia inclusiva, mas também emerge como uma decisão estratégica para empresas que buscam uma vantagem competitiva de longo prazo e um papel ativo na construção de uma sociedade mais igualitária, contribuindo diretamente para o atingimento do ODS 5 - Igualdade de Gênero.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa oferece uma análise abrangente sobre a viabilidade e eficácia da implementação de um programa de *compliance* direcionado à promoção da diversidade, igualdade e inclusão, integrado aos princípios ASG, em empresas brasileiras. Ao examinar o contexto do acesso das mulheres a cargos de liderança, este estudo destaca a importância de estratégias de *compliance* para superar desafios históricos e construir uma base robusta para assegurar igualdade de oportunidades e a inclusão plena de mulheres.

Além dos benefícios sociais, identifica-se que a adoção de um modelo de *compliance* voltado para a diversidade, equidade e inclusão de mulheres pode trazer vantagens para as empresas, como a atração de investidores comprometidos com a diversidade, a promoção de uma reputação corporativa positiva, a consolidação da sustentabilidade empresarial e a redução de riscos relacionados à igualdade de gênero.

Embora a regulamentação obrigatória específica ainda esteja por vir, a pesquisa busca destacar a importância de uma atitude proativa das empresas em relação à promoção da diversidade de gênero. No âmbito de um mercado cada vez mais consciente, empresas visionárias estão buscando ferramentas adequadas para atingir um ambiente de trabalho verdadeiramente igualitário e inclusivo.

Sugere-se, portanto, que os legisladores considerem a criação de normas que orientem e incentivem as empresas a adotarem políticas e práticas de *compliance* voltadas para a diversidade, equidade e inclusão de mulheres.

O caminho rumo a um ambiente empresarial igualitário e diversificado não é apenas uma demanda social, mas também uma estratégia inteligente para a perenidade da empresa. Ao destacar a relevância da implementação de práticas de *compliance* alinhadas ao ASG, esta pesquisa busca contribuir para a construção de organizações mais justas, inclusivas e responsáveis, que não apenas respondam às expectativas sociais, mas também liderem a mudança em direção a um futuro sustentável.



REFERÊNCIAS

ABNT, Associação Brasileira de Normas Técnicas. **ABNT NBR ISO 26000**. Diretrizes sobre responsabilidade social. 1. ed. Rio de Janeiro: ABNT, 2010. 116p.

ABNT, Associação Brasileira de Normas Técnicas. Prática Recomendada. **ABNT PR 2030**: ambiental, social e governança (ESG) – Conceitos, diretrizes e modelo de avaliação e direcionamento para organizações. Rio de Janeiro: ABNT, 2022. 135p.

ADAMATTI, Bianka. FERREIRA, Eduardo Adolfo. O compliance como alternativa de instrumento de proteção aos direitos humanos e a ineficácia do Decreto nº 9.571/2018. **Revista Pan-americana de Direito**. Curitiba. v. 2, n. 1. p. e066. 2022. Disponível em: <https://periodicosfapad.emnuvens.com.br/rtpj/article/view/66>. Acesso em: 26 jul. 2023.

BRAMANTE, Ivani Contini. CARLOTO, Selma. BRAMANTE, Simone. **ESG+i**: governança ambiental, social e corporativa. São Paulo: LTr, 2023. eBook.

BRASIL. Decreto n. 9.571, de 21 de novembro de 2018. Estabelece as Diretrizes Nacionais sobre Empresas e Direitos Humanos. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2018/decreto/d9571.htm. Acesso em: 26 jul. de 2023.

BRASIL. Decreto n. 10.088, de 5 de novembro de 2019. Consolida atos normativos editados pelo Poder Executivo Federal que dispõem sobre a promulgação de convenções e recomendações da Organização Internacional do Trabalho - OIT ratificadas pela República Federativa do Brasil. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2019/decreto/d10088.htm. Acesso em: 26 jul. 2023.

BRASIL. Lei n. 14.457, de 21 de setembro de 2022. Institui o Programa Emprega + Mulheres; e altera a Consolidação das Leis do Trabalho, aprovada pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943, e as Leis nºs 11.770, de 9 de setembro de 2008, 13.999, de 18 de maio de 2020, e 12.513, de 26 de outubro de 2011. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2019-2022/2022/Lei/L14457.htm. Acesso em: 26 jul. 2023.

BRASIL. Lei n. 14.611, de 3 de julho de 2023. Dispõe sobre a igualdade salarial e de critérios remuneratórios entre mulheres e homens; e altera a Consolidação das Leis do Trabalho, aprovada pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2023-2026/2023/lei/L14611.htm. Acesso em: 26 jul. 2023.

BRASIL. Supremo Tribunal Federal. RE 161.243. Rel. Min. Carlos Velloso, jul. 29 out. 1996, 2ª T. DJ de 19 dez. 1997. Disponível em: <https://redir.stf.jus.br/paginadorpub/paginador.jsp?docTP=AC&docID=213655>. Acesso em: 25 ago. 2023.

RASIL. Supremo Tribunal Federal. ADI 5.240, Rel. Min. Luiz Fux, P, jul. 20 ago. 2015, DJE 18 de 1º fev. 2016. Disponível em:



<https://redir.stf.jus.br/paginadorpub/paginador.jsp?docTP=TP&docID=10167333>. Acesso em: 25 ago. 2023.

BÚSSOLA. Cosan fomenta a liderança feminina e ganha certificado da Women on Board. Exame Bússola. pub. 27 jul. 2023. Disponível em: <https://exame.com/bussola/cosan-fomenta-a-lideranca-feminina-e-ganha-certificado-da-women-on-board/>. Acesso em: 20 ago. 2023.

CANADÁ. CANADIAN HUMAN RIGHTS ACT. R.S.C., 1985, c. H-6. Disponível em: <https://laws-lois.justice.gc.ca/eng/acts/h-6/>. Acesso em: 26 jul. 2023.

CANADÁ. EMPLOYMENT EQUITY ACT. S.C. 1995, c. 44, 15 ago. 1995. Disponível em: <https://laws-lois.justice.gc.ca/eng/acts/e-5.401/page-1.html>. Acesso em: 26 jul. 2023.

CARVALHO-FREITAS, Maria Nivalda *et al.* **Diversidade em contextos de trabalho: pluralismo teórico e questões conceituais.** Revista Economia e Gestão. vol. 17., n. 48, set.-dez., 2017. Disponível em: <http://periodicos.pucminas.br/index.php/economiaegestao/article/view/16769/13071>. Acesso em: 09 jun. 2023.

COMISSÃO EUROPEIA. **Estratégia para a Igualdade de Género:** Realizações e principais domínios de ação. 2023. Disponível em: https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/policies/justice-and-fundamental-rights/gender-equality/gender-equality-strategy_pt#estrat%C3%A9gia-para-a-igualdade-de-g%C3%A9nero-2020-2025. Acesso em: 28 jun. 2023.

ESTADOS UNIDOS. CIVIL RIGHTS ACT of 1964; 1991. Public Law 88-352; 103-141. Disponível em: <https://www.eeoc.gov/statutes/title-vii-civil-rights-act-1964>. Acesso em: 26 jul. 2023.

ESTADOS UNIDOS. EQUAL PAY ACT of 1963. Public Law 88-38. Disponível em: <https://www.eeoc.gov/statutes/equal-pay-act-1963>. Acesso em: 26 jul. 2023.

FARIAS, Aline Januário. BARREIROS, Nicolý. **Análise da adoção da ASG (ambiente, social e governança) no mercado brasileiro e internacional.** DIGE. Direito Internacional e Globalização Econômica. ISSN: 2526-6284. v.7, n.7. 2020. p. 38-52. Disponível em: <https://revistas.pucsp.br/index.php/DIGE/article/view/54931/pdf>. Acesso em: 25 jun. 2023.

FILIPPE, Marina. **B3 lança IDIVERSA B3, indicador com critérios de gênero e raça para a composição de carteira.** EXAME ESG. pub. 15 ago. 2023. Disponível em: https://exame.com/esg/b3-lanca-idiversa-b3-indicador-com-criterios-de-genero-e-raca-para-a-composicao-de-carteira/?utm_source=crm&utm_medium=email&utm_campaign=newsletter-esg_conteudo-news_b3-lanca-idiversa-b3-indicador-com-criterios-de-genero-e-raca-para-a-composicao-de-carteira/&utm_term=n/a&utm_content=n/a. Acesso em: 20 ago. 2023.

IBGC, Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. **Agenda Positiva de Governança.** Disponível em: <https://www.agendapositivadegovernanca.com>. Acesso em: 28 fev. 2023a.





IBGC, Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. **Análise da participação das mulheres em conselhos e diretorias das empresas de capital aberto**. 3. ed. São Paulo: IBGC, 2023b.

MCKINSEY, McKinsey & Company. **A diversidade como alavanca de performance**. Relatório. 18 jan. 2018. Disponível em: <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/delivering-through-diversity/pt-BR>. Acesso em: 09 jun. 2023.

MOMM, Márcia Assumpção Lima. **A governança corporativa e o compliance em tempos de transformação social**: ensaio sobre os códigos de conduta no âmbito laboral. 1. ed. São Paulo: Editora Dialética, 2022. v. 1. 164p.

MOREIRA, Adilson José. **Tratado de Direito Antidiscriminatório**. São Paulo: Editora Contracorrente, 2020.

ONU, Organização das Nações Unidas. **Declaração Universal dos Direitos Humanos**. 1948. Disponível em: <https://brasil.un.org/pt-br/91601-declara%C3%A7%C3%A3o-universal-dos-direitos-humanos>. Acesso em: 28 fev. 2023.

ONU, Organização das Nações Unidas. **Objetivos de Desenvolvimento Sustentável**. 2022. Disponível em: <https://brasil.un.org/pt-br/sdgs>. Acesso em: 28 fev. 2023.

ROZA, Sandra. **É possível construir uma Agenda ESG sem as pessoas diversas?** Exame ESG. pub. 29 jul. 2023. Disponível em: <https://exame.com/esg/e-possivel-construir-uma-agenda-esg-sem-as-pessoas-diversas/>. Acesso em: 20 ago. 2023.

SANCHES, Elizabeth Navas. **Diversidade e inclusão**: conheça 6 empresas com boas práticas. Blog Pulses. 23 mai. 2023. Disponível em: <https://www.pulses.com.br/blog/empresas-com-boas-praticas-de-diversidade-e-inclusao>. Acesso em: 26 jul. 2023.

SCHWAB, Klaus. VANHAM, Peter. **Capitalismo stakeholder**: uma economia global que trabalha para o progresso, as pessoas e o planeta. Trad. Vic Vieira. Rio de Janeiro: Alta Cult, 2023.

SPENCER STUART. **Highlights from the 2022 Brasil Spencer Stuart Board Index**. Spencer Stuart, July 2023. Disponível em: <https://www.spencerstuart.com/-/media/2023/july/brazilhighlights/brazil-highlights-2022.pdf>. Acesso em: 25 ago. 2023.

WEFORUM, World Economic Forum. **Global Gender Gap Report 2023**. 20 jun. 2023. Disponível em: <https://www.weforum.org/reports/global-gender-gap-report-2023>. Acesso em: 27 jun. 2023.