

DESIGUALDADE DE GÊNERO NA COMPOSIÇÃO DOS CONSELHOS DE ADMINISTRAÇÃO. UMA VIOLAÇÃO AOS DIREITOS HUMANOS DAS MULHERES

LAURA MARIA SANTIAGO LUCAS¹

TALITA PIMENTA FELIX²

SUMÁRIO: INTRODUÇÃO. 1. *COMPLIANCE*: ORIGEM, HISTÓRIA, CONCEITO E APLICAÇÃO. 2. CONSELHOS ADMINISTRATIVOS: ORIGEM, CONCEITO, COMPOSIÇÃO, OBJETIVOS E DIMENSÃO PLURALISTA E SUA RELAÇÃO COM AS REGRAS DE *COMPLIANCE* E GOVERNANÇA. 3. OCUPAÇÃO DE MULHERES NOS CONSELHOS DE ADMINISTRAÇÃO. ANÁLISE DE DADOS. 4. DESIGUALDADE DE GÊNERO NA COMPOSIÇÃO DOS CONSELHOS DE ADMINISTRAÇÃO. VIOLAÇÃO AOS DIREITOS HUMANOS. CONCLUSÃO.

RESUMO: Este artigo visa realizar um breve estudo acerca da origem e conceito do *Compliance*, apontar a sua projeção global, a inclusão do instituto nas leis brasileiras e apresentar as principais referências legislativas em níveis nacionais e internacionais. Em seguida pretende-se realizar um pequeno ensaio sobre a origem dos Conselhos Administrativos, quais os motivos que influenciaram sua criação, como são compostos, seus principais objetivos e sua relação com os programas de *Compliance* e governança. Serão demonstrados dados acerca da

¹ Advogada. Mestranda em Função Social do Direito na FADISP/SP. Graduada em Direito pela Uninorte/AM. E-mail: laura@lauralucasadv.com.br. Lattes: <http://lattes.cnpq.br/1119823606330746>

² Doutora em Direito pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, PUC/SP, Brasil. Mestra em Direito pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, PUC/SP, Brasil. Lattes: <http://lattes.cnpq.br/7073277226141670>

composição de gênero nos conselhos de administração. Por fim, pretende-se demonstrar ainda que o respeito aos direitos humanos se constitui em obrigação não apenas de governo, mas de toda a sociedade, inclusive das empresas. Pretende-se após a análise dos dados atuais acerca da ocupação de mulheres nos Conselhos de Administração verificar se existe violação aos direitos humanos das mulheres e se a participação feminina nesses cargos se coaduna com os objetivos elencadas na agenda da ONU para o desenvolvimento sustentável, sobre os quais há um compromisso global para atingimento.

PALAVRAS-CHAVE: *Compliance*. Direitos Humanos. Paridade de Gênero. Conselhos de Administração. Feminismo.

GENDER INEQUALITY IN THE COMPOSITION OF BOARDS OF DIRECTORS. A VIOLATION OF WOMEN'S HUMAN RIGHTS

ABSTRACT: This article aims to conduct a brief study on the origin and concept of Compliance, point out its global projection, the inclusion of the institute in Brazilian laws and present the main legislative references at national and international levels. Likewise, it is intended to conduct a small study on corporate governance that increasingly gains strength with investors. Next, it is intended to conduct a small essay on the origin of the Administrative Councils, what are the reasons that influenced their creation, how they are composed, their main objectives and their relationship with compliance and governance programs. Data on gender composition will be shown on boards of directors. Finally, it is also intended to demonstrate that respect for human rights is an obligation not only of government, but of the whole society, including companies. It is intended after the analysis of current data on the occupation of women on the Boards of Directors to verify whether there is a violation of women's human rights and whether women's participation in these positions is in line with the objectives listed in the UN agenda for sustainable development, on which there is a global commitment to achieve.

KEYWORDS: *Compliance*. Human rights. Gender parity. Boards of Directors. Feminism.

INTRODUÇÃO

O Presente artigo visa, inicialmente, realizar um breve estudo acerca da origem e conceito do *Compliance*, apontar a sua projeção global, a inclusão do

instituto nas leis brasileiras e apresentar as principais referências legislativas em níveis nacionais e internacionais.

Embora o instituto do *Compliance* tenha raízes norte americanas, pode se dizer que as empresas têm incorporado cada vez mais a cultura deste instituto, haja vista o movimento global para atingimento das metas e objetivos estabelecidos pela ONU na agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável.

De igual modo a governança corporativa cada vez mais ganha forças junto aos investidores que se encontravam insatisfeitos com o desempenho de algumas empresas. “A boa governança corporativa proporciona aos proprietários (acionistas ou sócios), mais valor, principalmente através dos conselhos de administração”. (CARVER, 2011).

No segundo capítulo pretende-se realizar um pequeno ensaio sobre a origem dos Conselhos de Administração, quais os motivos que influenciaram sua criação, como são compostos, principais objetivos e sua relação com os programas de *Compliance* e governança.

No terceiro capítulo pretende-se apontar dados de como na atualidade estão compostos os conselhos de administração no que concerne à participação feminina. Ora, se os programas de *Compliance* e governança têm como pilares os direitos humanos, imprescindível que no ambiente corporativo seja respeitada a paridade de gênero, inclusive na composição de seus conselhos, sob pena de ser considerado grave violação de direitos humanos.

No quarto capítulo, pretende-se demonstrar ainda que o respeito aos direitos humanos se constitui em obrigação não apenas de governo, mas também devem ser respeitados no ambiente corporativo.

Os Conselhos de Administração têm por objetivo minimizar a condenação das empresas em crimes a partir de sua dimensão, composição e diversidade, logo implementar programas de *Compliance*, que têm como escopo estar em consonância com as legislações e regulamentos internos e externos das organizações implica em estar alinhada aos direitos humanos, sobretudo das mulheres.

Pretende-se após a análise dos dados atuais acerca da ocupação de mulheres nos Conselhos de Administração verificar se existe violação aos direitos humanos das mulheres e se a participação feminina nesses cargos se coaduna com os objetivos elencadas na agenda da ONU para o desenvolvimento sustentável, sobre os quais há um compromisso global para atingimento, inclusive no ambiente corporativo.

1 – COMPLIANCE: ORIGEM, HISTÓRIA, CONCEITO E APLICAÇÃO

O berço do *Compliance* é os Estados Unidos e surge como uma resposta às práticas antiéticas baseada na “criação de normas que visam impedir ou minimizar as consequências econômico-sociais desta prática”. (JOBIM, 2018, p. 19).

Desta feita, para que se possa compreender o instituto, imprescindível que sejam analisados os fatos sociais que originaram seu significado, haja vista que sua gênese tem característica multidisciplinar, multicultural e se baseia em doutrina internacional e nacional.

O *Interstate Commerce Commission* (ICC), considerado ponto de partida para regulação das tarifas de transporte, o Movimento Progressista de 1890-1920 que se insurgiu a favor da eliminação da corrupção como também para a melhor eficiência governamental, a era marcada pela Depressão e o “New Deal” dos anos de 1930 que criou leis importantes como “The banking Act of 1935” e o “*Securities Acts de 1933 e 1934*”, todos esses instrumentos são marcos normativos para o *Compliance* nos Estados Unidos.

A era do *Compliance*, assim denominada nos anos cinquenta, se deu em virtude de uma crise de governança corporativa em que as empresas resolveram assumir uma série de condutas éticas responsáveis no que tange a gestão econômica e financeira. Como exemplo a empresa americana *Prudential*

Securities contratou advogados para supervisão, acompanhamento da legislação e monitoramento das atividades de valores imobiliários.

Na década seguinte, são editadas pela Agência de Proteção Ambiental Americana, leis acerca da sustentabilidade, entre elas: *The Clear Water Act* e a *The Clean Air Act*.

Mas, o movimento que revolucionou o *Compliance*, ocorreu no fim do século XX, com o escândalo financeiros de Watergate, no governo do presidente Nixon, em que veio à tona uma série de escândalos envolvendo empresas.

Diante deste cenário, vários países adotaram mecanismos internos de controle, no afã de alinhar os interesses corporativos, aos de governo e as legislações existentes. Promulgada com este objetivo, a *Lei norte americana Foreign Corrupt Act* de 1977, tipificou como crime “os pagamentos realizados a funcionários públicos no exterior, destinados a obtenção ou manutenção de negócios” (JOBIM, 2018, p. 21). Os crimes definidos na lei seriam punidos com prisão, bloqueio de créditos e indenização da empresa e empregados.

Registre-se, contudo, que a *Lei foreign Corrupt Act* destinava-se, especificamente, às empresas de Mercado de Valores, às demais empresas recomendavam-se apenas as boas práticas no que dizia respeito às questões contábeis.

A lei americana mais importante de governança e *Compliance* é *Sarbanes – Oxley Act de 2002 (SOX)* que determina:

As empresas cujas ações são comercializadas na bolsa americana ou que sejam comprometidas com informações da SEC (Securities and Exchange Commission) devem adotar as melhores práticas contábeis, recomendando a contratação de compliance officers, com o objetivo de estabelecer procedimentos internos de controle, treinamento de pessoas e monitoramento do cumprimento dos procedimentos estabelecidos. (JOBIM, 2018, p.21)

Foi com a crise financeira de 2007, que desencadeou a “Bolha” no mercado financeiro e gerou uma preocupação com o gerenciamento, regulamentação e monitoramento do sistema financeiro com um todo, bem como a transição do sistema empresarial agora formado pelos acionistas, que levou à conclusão acerca da necessidade de maior controle do gerenciamento corporativo.

Em nível internacional, ainda em 1975, a criação do Comitê de Regulamentação Bancária e Práticas de Supervisão – BCBS (*Basel Committee on Banking*) com sede na Suíça representa a preocupação de se criar práticas que pudessem sanear o sistema monetário. Neste sentido são publicados vinte e cinco princípios objetivando a supervisão bancária eficaz, em 1987.

A Convenção Interamericana contra a Corrupção (Convenção da OEA – Organização dos Estados Americanos) teve como objetivo a prevenção, detecção e punição da corrupção no exercício das funções públicas, bem como os atos de corrupção vinculados ao seu exercício. A referida Convenção foi promulgada no Brasil, em 2002.

Outro documento internacional de igual relevância é a Convenção sobre o Combate a Corrupção de Funcionários Públicos Estrangeiros em Transações Comerciais Internacionais (Convenção da OCDE). Além dele tem-se a Convenção Contra a Corrupção (CNUCC) e o encontro da Cúpula do Milênio que ocorreu em Nova York, onde 189 países, pactuaram metas e objetivos visando o combate à pobreza e outros males da sociedade.

No ano de 2015 foi aprovada a Agenda da ONU para 2030 em que foram estabelecidas metas de desenvolvimento sustentável. Os objetivos e metas traçados na resolução da ONU implicam em um movimento de chamada de responsabilização e comprometimento de toda a sociedade, incluindo governos, pessoas, empresas. Registre-se que esse comprometimento se coaduna com a Declaração Tripartite de Princípios sobre Empresas Multinacionais e Política Social (Declaração EMN – adotada pelo Conselho de Administração da OIT).

No Brasil, pode-se perceber que a implementação do *Compliance* se deu em um momento de revelação de inúmeros escândalos corporativos, entre eles: Papa – Tudo (1994/1995), fraude do Banco Nacional (1995) e o emblemático caso do Banco Panamericano (2010). Diante desse cenário, merece destaque a “Declaração de responsabilidade do auditor interno” pelos Auditores Internos do Brasil que definiu a função do auditor, a criação da Comissão de valores Mobiliários (CVM) com o objetivo de normatizar procedimentos contábeis e o trabalho de auditores das organizações de capital, por intermédio da Lei 6.385/76.

Nesse diapasão são promulgadas as seguintes leis nacionais: a respeito de Crime de lavagem de dinheiro ou ocultação de bens, a Lei 96313/98; a Resolução n. 2554 do Conselho Monetário Nacional que dispõe sobre a implementação do sistema de controles internos; a lei de lavagem de Capitais – Lei 9613/98, alterada pela lei 12.683/12; a Lei Anticorrupção, lei 12.846, regulamentada pelo decreto 8420/2015. Essas legislações têm em comum, a absorção de deveres de *Compliance*.

Considera-se, inclusive, que a lei Anticorrupção (Lei 12.846/2013) contribuiu para a implementação de controles internos e de programas de *Compliance*, na medida em que estabelece responsabilidade objetiva para as pessoas jurídicas envolvidas.

Apesar de não haver um Direito Global de *Compliance*, não resta dúvidas de que alterações legislativas no mundo inteiro absorvem cada vez mais as ideias do programa e no Brasil, face à previsão de responsabilidade das empresas envolvidas em atos de corrupção, nasce a visão corporativa de combate à corrupção, de atuação empresarial norteada por valores éticos de modo que possa garantir a confiança de investidores e trazer benefícios a toda a sociedade.

A Revista Empresa e Direitos Humanos, da ONG brasileira Conectas Direitos Humanos, criou um grupo de Trabalho, criado pela resolução A/HRC/17/4 do Conselho de Direitos Humanos de 6 de julho de 2011. A referida revista ao analisar o item 8 da Política Geral da Declaração Tripartida de

Princípios sobre empresas Multinacionais e Política Social (OIT) afirma que se faz necessário abordar a questão das empresas e os direitos humanos a partir de uma perspectiva ampla, que assegure uma coerência política nacional, tanto vertical como horizontal.

A coerência política vertical requer que os Estados disponham de políticas, leis e processos necessários para implementar as obrigações provenientes das normas internacionais de direitos humanos. A coerência política horizontal consiste em apoiar e equipar aos departamentos e organismos, tanto em nível nacional como subnacional, que orientam as práticas empresariais, em especial no âmbito do direito empresarial, da regulamentação do mercado de valores, o investimento, os créditos à exportação, os seguros de exportação, o comércio e a atividade trabalhista, a fim de mantê-los informados e de que atuem de maneira compatível com as obrigações de direitos humanos assumidas pelo Estado. (Revista Empresa e Direitos Humanos, p. 8. disponível em https://site-antigo.socioambiental.org/sites/blog.socioambiental.org/files/nsa/arquivos/conectas_principiosorientadoresruggie_mar20121.pdf)

Embora haja uma imprecisão conceitual, pode dizer que o artigo 7º da Lei brasileira 12.846/2013 que versa sobre a responsabilização da pessoa jurídica pela prática de atos contra a administração, traz em seu bojo procedimentos afeitos ao conceito de *Compliance*.

A mencionada legislação considera que na aplicação da sanção, deve ser verificada a vantagem auferida ou pretendida pelo infrator, o grau de lesão ou perigo de lesão, o efeito negativo produzido pela infração, a situação econômica do infrator e a cooperação da pessoa jurídica para a apuração das infrações, e ainda a existência de mecanismos e procedimentos internos de integridade, auditoria e incentivo à denúncia de irregularidades e a aplicação efetiva de códigos de ética e de conduta no âmbito da pessoa jurídica. (disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2013/lei/l12846.htm. Acesso em: 9 nov. 2021).

No inciso VIII do artigo 7º da Lei 12.846/2013 fica clara a existência de procedimentos e condutas previstas nos programas de *Compliance* e o Decreto

8420/2015, que mais tarde veio a regulamentar a Lei 12.846/2013 vai ao encontro dos procedimentos de *Compliance*, como se verifica no trecho do artigo transcrito abaixo:

Art. 41. Para fins do disposto neste Decreto, programa de integridade consiste, no âmbito de uma pessoa jurídica, no conjunto de mecanismos e procedimentos internos de integridade, auditoria e incentivo à denúncia de irregularidades e na aplicação efetiva de códigos de ética e de conduta, políticas e diretrizes com objetivo de detectar e sanar desvios, fraudes, irregularidades e atos ilícitos praticados contra a administração pública, nacional ou estrangeira.

(Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/decreto/d8420.htm. Acesso em: 9 nov.2021).

De igual modo a Lei 9613/1998 que versa sobre os crimes de lavagem de dinheiro também estabelece a obrigatoriedade de mecanismos internos de integridade a serem criados e observados pelas organizações.

Como visto, o *Compliance* tem origem norte americana, porém rapidamente foi difundido em nível global e absorvido pelo ambiente corporativo, após a constatação de que se fazia necessária a adoção de procedimentos que contribuíssem para o cumprimento de procedimentos internos que estivessem em sintonia com as legislações internas e externas, inclusive aquelas afeitas aos direitos humanos.

Em síntese pode-se concluir que o *Compliance* pode ser entendido “como um conjunto de medidas e procedimentos que visam prevenir e sancionar atos contrários às regras (subjetivas e objetivas), objetivando um desenvolvimento econômico pautado na ética”. (ROLIM, 2019, p. 12).

2 – CONSELHOS ADMINISTRATIVOS: ORIGEM, CONCEITO, COMPOSIÇÃO, OBJETIVOS E DIMENSÃO PLURALISTA E SUA RELAÇÃO COM AS REGRAS DE COMPLIANCE E GOVERNANÇA

A figura dos Conselhos Administrativos nasce em meio a:

Um movimento de transferência de capital das empresas, de uma atomização de acionistas individuais para a concentração em acionistas institucionais (instituições financeiras que controlam grandes lotes de ações, próprias ou resultantes das posições individuais de seus clientes). Assim aumentou a importância e o poder que estes acionistas exercem no controle sobre a gestão de empresas. (PARRAT, apud RODRIGUES, 2010, p.13.)

O conselho, em linhas gerais, corresponde a um elo entre os proprietários (investidores) e administradores, dirigindo e controlando a empresa. É como se houvesse uma outorga de autoridade dos proprietários aos conselheiros para que estes atuem como microcosmo dos proprietários como define, John Carver.

O Conselho de administração “não é um órgão de gestão suplementar, mas um órgão de controle interno, o qual tem por finalidade controlar e ratificar as decisões de gestores funcionais e informar as partes interessadas sobre o andamento dos negócios”. (RODRIGUES, 2010, p. 20).

O movimento de separação da propriedade e a da gestão da empresa, que decorreu inicialmente da crise acentuada com a Depressão nos Estados Unidos em 1929, e da necessidade de maior controle dos acionistas de seu patrimônio, avança para interesses mais nobres.

Os conselhos de administração passam a não ter relevância apenas à liderança empresarial, mas também desempenham papel importante frente aos interesses da sociedade. Essa visão nasce sobretudo diante do Pacto Global, trazido pela agenda da ONU em que propõe às empresas privadas a conscientização acerca de ações que devem assumir em seus respectivos âmbitos de atuação para a garantir às futuras gerações de um mundo de paz, habitável e mais justo. Nesse sentido:

A importância da conformação de uma cultura empresarial ética voltada também à consolidação do desenvolvimento das operações corporativas sempre com bases inspiradas pela consideração aos impactos sobre a sociedade, especialmente sobre os grupos vulneráveis e desprovidos de tomada de decisões. (PEREIRA, 2021, p. 100.)

A eficiência de um conselho está ligada à sua dimensão, composição, diversidade de competências individuais, indicadores de avaliação internos, que contribuem em última instância para reduzir a discricionariedade de seus membros.

Segundo, Rodrigues é esta a origem do Conselho como um novo órgão de governo das sociedades, e assim descreve: “Os membros desempenham papel de mediadores, cujo conhecimento é legitimado pela **deontologia** (grifo nosso), e que assegura o controle sobre o poder exercido pelos tecnocratas”. (RODRIGUES, 2010, p. 14)

Os conselhos administrativos, além de possuírem abordagem financeira e administrativa, possuem uma abordagem pluralista de governabilidade que consiste em:

“A função do conselho de administração não se limita a vigiar gestores em favor dos acionistas. Ele intervém para proteger o conjunto das relações potenciadoras de criação de valor, preserva e incrementa o carácter produtivo do nó de contratualizações seja através da garantia de uma repartição suficientemente equitativa e incentivadores entre os diferentes constituintes organizacionais seja através de conhecimento trazido específico que traz para a organização”. (RODRIGUES, 2010, p. 48.)

Para atender essa abordagem pluralista, imperioso que a composição dos conselhos apresente diversidade em sua composição. Um conselho com composição mista e diversificada constitui-se em mecanismos eficaz de governabilidade na organização e atende uma perspectiva continental estabelecida inclusive na OCDE 2004 – Organização para a Cooperação e

Desenvolvimento Econômico, que como dito no item anterior constitui-se em um dos arcabouços legislativos dos programas de *Compliance*. Nesse sentido, Fábio Konder Comparato:

Também a governança é elemento componente da concepção compliance em direitos humanos, na medida que traduz o modo pelo qual se dá articulação dos instrumentos de gestão para que alcance o melhor resultado possível na consecução dos objetivos empresariais e sociais. (NOHARA, ALMEIDA, 2021, p. 159).

Como dito, o conselho se localiza entre os interesses dos proprietários e a administração, essa é a sua principal característica que o distingue das demais funções da empresa, porém a mais importante está afeta à autoridade do conselho e sua influência no grupo. Esta característica atinge maior relevância quando associada a política de *Compliance* e governança que orientam a empresa.

A governança possui estreita relação com as ferramentas de *Compliance* na medida em que:

A governança opera num nível que transcende as questões correntes e as tradições específicas da empresa e eleva as pessoas a um nível conceitual superior, onde a responsabilidade pode ser vista com maior clareza. Governar requer – e – gera uma paixão pela liderança, uma liderança não somente sobre os outros como também em nome dos outros. (CARVER, 2011)

Assim, na governança, o valor maior dos conselhos está em seu todo. Individualmente, os integrantes são apenas parte, cada um com sua história pessoal, e que se constituem em ingrediente das decisões do grupo. Na deliberação dos conselhos o que deve prevalecer é a sabedoria coletiva.

Ao término deste pequeno ensaio sobre a origem e conceito dos conselhos Administrativos, pode-se concluir que além de um elo entre

investidores e administradores, os conselhos de administração se constituem em um mecanismo de redução de discricionariedade dos seus gestores e são como uma espécie de ferramenta de preservação dos valores institucionais, alinhados às regras de *Compliance* e governança eficientes, o que implica na diversidade de sua composição.

3 – OCUPAÇÃO DE MULHERES NOS CONSELHOS DE ADMINISTRAÇÃO. ANÁLISE DE DADOS

O ambiente corporativo não é um lugar isolado à margem da sociedade e que possui valores internos desconectados da sociedade. No ambiente empresarial repetem-se comportamentos e se concentram indivíduos desiguais que trazem consigo uma bagagem sociocultural complexa e diversa.

Desta feita, a coletividade de uma organização, representa a sociedade com toda a sua diversidade dentro de um espaço geográfico menor. Neste ambiente as desigualdades socioculturais e econômicas podem se potencializar ou podem, de acordo com as estratégias e os valores internos da empresa, impactar de forma positiva visando a redução das desigualdades.

No que concerne aos direitos humanos das mulheres, o ambiente empresarial ainda tem muito a evoluir no que tange a paridade de gênero. Apesar de toda a preocupação em implementação dos programas de *Compliance* e governança que possuem como pilares os princípios da Declaração de Direitos Humanos e os compromissos assumidos pela agenda da ONU, na prática, não se identifica resultados muitos animadores.

No Brasil, existe a Comissão de Valores Mobiliários (CVM) e o Banco Central do Brasil (BACEN) que se constituem em autoridade regulamentadora sobre os intermediários financeiros.

A CVM é responsável pela conduta de negócios e pela regulação do mercado de intermediários e outros mercados secundários. As leis que disciplinam a CVM são: Lei 6.385/76 (“Lei da Comissão de Valores Mobiliários” e subsequentes alterações) e a Lei 6.404/76 (“Lei das Sociedades por Ações”). A Lei 6.385/76 determina por exemplo que:

Art. 8º Compete à Comissão de Valores Mobiliários: I - regulamentar, com observância da política definida pelo Conselho Monetário Nacional, as matérias expressamente previstas nesta Lei e na lei de sociedades por ações; II - administrar os registros instituídos por esta Lei; III - fiscalizar permanentemente as atividades e os serviços do mercado de valores mobiliários, de que trata o Art. 1º, bem como a veiculação de informações relativas ao mercado, às pessoas que dele participem, e aos valores nele negociados; IV - propor ao Conselho Monetário Nacional a eventual fixação de limites máximos de preço, comissões, emolumentos e quaisquer outras vantagens cobradas pelos intermediários do mercado; V - fiscalizar e inspecionar as companhias abertas dada prioridade às que não apresentem lucro em balanço ou às que deixem de pagar o dividendo mínimo obrigatório. § 1º O disposto neste artigo não exclui a competência das Bolsas de Valores, das Bolsas de Mercadorias e Futuros, e das entidades de compensação e liquidação com relação aos seus membros e aos valores mobiliários nelas negociados. § 2º Serão de acesso público todos os documentos e autos de processos administrativos, ressalvados aqueles cujo sigilo seja imprescindível para a defesa da intimidade ou do interesse social, ou cujo sigilo esteja assegurado por expressa disposição legal. (grifo nosso)

A Comissão está mais ligada ao registro de emissores de valores mobiliários admitidos à negociação em mercados regulamentados mediante a Instrução ICVM 480/09 que fora substituída pela ICVM 586/17. No âmbito das boas práticas cooperativas, a referida instrução normativa, recomenda no parágrafo 1º do artigo 29:

Art. 29-A. O informe sobre o Código Brasileiro de Governança Corporativa - Companhias Abertas é o documento eletrônico cujo conteúdo reflete o Anexo 29-A. § 1º O emissor registrado na categoria A autorizado por entidade administradora de mercado à negociação de ações ou de certificados de depósito

de ações em bolsa de valores deve entregar o informe sobre o Código Brasileiro de Governança Corporativa - Companhias Abertas, em até 7 (sete) meses contados da data de encerramento do exercício social. (grifo nosso)

A criação do informe sobre o Código Brasileiro de Governança Corporativa das Companhias Abertas e as modificações incluídas no Formulário de Referência facilitam a divulgação das práticas e procedimentos internos de integridade adotados para prevenir, detectar e sanar desvios, fraudes, irregularidades e atos ilícitos praticados contra a administração pública, nacional ou estrangeira e ampliam a transparência da organização.

As empresas de controle acionário estatal estão regulamentadas pela lei 13.303/16, conhecida como a Lei das Estatais. A lei disciplina a função social de empresas públicas e sociedades de economia mista, estabelecendo regras de governança corporativa.

Face ao acesso a esses dados, a Revista *Brasil Board Index* publicada pela *Spencer Stuart*, empresa dedicada ao estudo e informação de dados empresariais e com participação ativa em governança, apresentou em 2020 dados pouco animadores acerca da ocupação de mulheres nos Conselhos de Administração no Brasil. Em análise dos dados apurados de 2015 a 2020, percebe-se que as mulheres têm participação incipiente nos Conselhos de Administração:

Diversidade de gênero

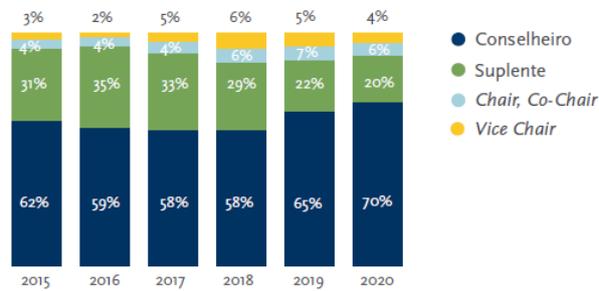
As 184 mulheres em Conselhos representam apenas 11,5% do total de membros, um avanço de 10% sobre o ano anterior e de 60% sobre 2015. Os Conselhos de Novo Mercado têm a maior representatividade de mulheres (11,7%), praticamente o mesmo percentual geral, em comparação com o Nível 1 (10,8%), que apresenta percentual 6% abaixo da média geral.

Diversidade de gênero	Novo Mercado	Nível 2	Nível 1	Total
Mulheres	134	24	26	184
Homens	1014	185	215	1414
Total de membros	1148	209	241	1598

Comparação internacional: Mulheres em Conselhos, Brasil e países por região

	Brasil	América do Sul	América do Norte	Europa e Oriente Médio
Mulheres em Conselhos	11,5%	6,8% a 7,2%	24% a 27,4%	7,9% a 45,6%

Conselheiras por posição, no período



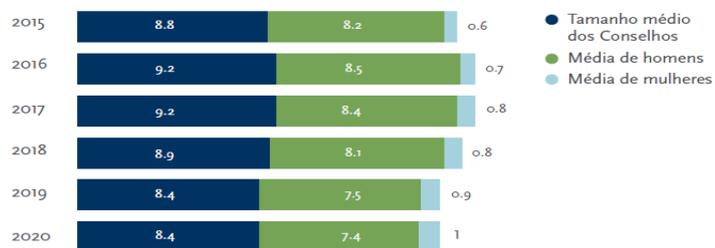
Comparação internacional: Mulheres como Chairs de Conselho, Brasil e países por região

	Brasil	América do Sul	América do Norte	Europa e Oriente Médio
Mulheres como Chairs de Conselho	6%	0 a 1,8%	4,1% a 8%	0 a 42%

Os dados para os intervalos regionais foram retirados dos Board Indexes 2019. Os dados brasileiros referem-se a 2019. O Intervalo Sul Americano inclui: Chile e Peru. O Intervalo Norte Americano inclui: Canadá, México e EUA. O último intervalo inclui: Bélgica, Dinamarca, França, Alemanha, Itália, Holanda, Noruega, Polônia, Rússia, Espanha, Suécia, Suíça, Turquia e o Reino Unido. Para dados mais detalhados e atualizados, visite <https://www.spencerstuart.com/research-and-insight/international-comparison-chart>

	Novo Mercado	Nível 2	Nível 1	Total
Média de mulheres por Conselho	0,9	1,1	1,0	1,0
Média de homens por Conselho	7,1	8,9	8,2	7,4
Tamanho médio dos Conselhos	8,0	10	9,3	8,4

Número médio de Homens e Mulheres em Conselhos, no período



Setor econômico	Novo Mercado	Nível 2	Nível 1	Total
Bens de Consumo & Serviços	1,2	1,0	1,0	1,2
Educação, Organizações sem Fins Lucrativos & Governo	0,8	-	-	0,8
Indústria	1,1	1,5	0,9	1,1
Saúde	0,6	-	-	0,6
Serviços Financeiros	0,6	0,6	1,1	0,7
Tecnologia, Mídia & Telecomunicações	0,7	-	2,0	0,8
Média de mulheres por Conselho	0,9	1,1	1,0	1,0

BRASIL, Board index. p. 26-29, Disponível em https://www.spencerstuart.com/-/media/2021/september/2020_brasil_spencer_stuart_board_index.pdf, acesso em 15 de nov.2020).

Pelos dados acima apresentados chega-se a algumas conclusões. Primeiro que pela primeira vez as mulheres ocupam o percentual de 11,5% do total de conselheiros. Segundo que o Brasil ainda está muito atrasado em nível mundial em relação a participação feminina em Conselhos de Administração.

Terceiro, que embora se perceba um aumento de mulheres como novas conselheiras em 2019, correspondendo aumento de 40%, é possível identificar ainda que, a média na composição dos Conselhos é de apenas uma mulher para cada 7,4 homens e o pior, que mais de metade dos conselhos apresentam apenas uma mulher em suas composições.

Conclui-se também que empresas de serviços possuem maior percentual de mulheres, enquanto a área da saúde possui menos participação feminina em seus conselhos. Este dado leva a autora a despertar para a necessidade de realizar uma nova pesquisa que seria a comparação de dados entre a ocupação de mulheres no setor de saúde e sua participação nos órgãos de gestão. Porém, devido a limitação do tema, ficará para uma outra oportunidade.

Lamentavelmente os dados apontaram desigualdade de gênero na composição dos conselhos administrativos, que refletem, como dito acima, as mesmas desigualdades e violações de direitos encontradas na sociedade, porém em uma dimensão localizada.

4 - DESIGUALDADE DE GÊNERO NA COMPOSIÇÃO DOS CONSELHOS DE ADMINISTRAÇÃO. VIOLAÇÃO AOS DIREITOS HUMANOS:

Como se viu nos itens anteriores o ambiente corporativo principalmente daquelas empresas que possuem grande volume de investimento, adotaram medidas no Brasil e no mundo, visando minimizar riscos de operação e garantir maior segurança aos seus acionistas e investidores.

As empresas, em um mercado global, com produtos e consumidores globalizados, precisam se basear em pilares concernentes com o respeito aos

direitos humanos. Neste sentido, Fábio Konder, traz um quadro de normas gerais estabelecidos pelo Escritório do alto comissariado das Nações unidas para os Direitos Humanos para ajudar as empresas a agir de acordos com os direitos humanos:

Normas Internacionais Protetivas dos Direitos Humanos Importantes para um Bom Programa Corporativo de <i>Compliance</i> em Direitos Humanos
a) <i>Declaração Universal dos Direitos Humanos</i> ;
b) <i>Pacto Internacional dos Civis e Políticos, de 1966</i> ;
c) <i>Pacto Internacional dos Direitos Econômicos, Sociais e Culturais, de 1966</i> ;
d) <i>Convenção sobre os Direitos da Criança, de 1990</i> , e demais Convenções (como para combate a todas as formas de discriminação contra a mulher; contra o racismo; para proteção da pessoa com deficiência etc.);
e) Convenções da Organização Internacional do Trabalho;
f) Declaração da OIT sobre os Direitos e Princípios Fundamentais no Trabalho;
g) Diretrizes multilaterais, como as Diretrizes da OCDE para Empresas Multinacionais e a Declaração Tripartite de Princípios da OIT sobre Empresas Multinacionais;
h) Iniciativas de organizações não governamentais globais, por exemplo, as Diretrizes para Empresas da <i>Anistia Internacional</i> , a Iniciativa de Comércio Ético, dentre outras;
i) Iniciativas concebidas em casos específicos, como, os Princípios para Operações e Negócios na China, resultado de acordo com o grupo de companhias, firmado nos Estados Unidos.

NOHARA, Irene Patrícia Diom; ALMEIDA, Luiz Eduardo de. ***Compliance em Direitos Humanos, Diversidade e Ambiental***. Volume VI. São Paulo, 2021, p.153.

A palavra *Compliance* traz em seu bojo a ideia de “estar em conformidade”. A análise etimológica da palavra que vem do termo inglês denota a ideia de obediência, cumprimento. Segundo Roberto Tomaz:

A origem do termo compliance ao verbo inglês to comply que significa, basicamente, agir de acordo com um comando ou uma regra, obediência a uma ação determinada. Segundo o Dicionário Inglês Oxford o verbo to comply deriva de termos utilizados no final do século XVI como do Italiano complire, catalão, complir, espanhol cumplir, do latim complere 'encher', atender, mais tarde tomando sentido de cumprir os requisitos com cortesia, obedecer. (TOMAZ, 2018, p.25).

“Estar em conformidade”, “estar de acordo”, “obedecer” no âmbito corporativo vai muito além da obediência às normas internas. Em um mundo globalizado, em que houve a expansão dos mercados e ampliação das multinacionais, que como dito no item anterior possuem inúmeros investidores, faz-se necessário que as organizações estejam atentas ao diálogo das fontes nacionais e internacionais.

Estar atenta às leis nacionais e internacionais, inclusive aos tratados, confere às organizações à valorização de seus negócios e melhor reputação junto a toda a sociedade. Além do que, constitui-se um valor obrigacional, isto porque para aquelas instaladas no Brasil, vige a Lei 12.846/2013 que estabelece um conjunto de mecanismos e procedimentos internos de integridade, auditoria e incentivo à denúncia de irregularidades e na aplicação efetiva de códigos de ética e de conduta.

A visão corporativa, no dizer de Fábio Konder Comparato, advém de um ambiente maduro do ponto de vista ético e responsável quanto ao cumprimento das normas:

A visão corporativa adequada sobre os direitos humanos advém de um ambiente maduro do ponto de vista ético, sensível em relação às necessidades sociais, comunitárias e dos próprios colaboradores, parceiros e das sociedades nas quais presentes suas operações, especialmente as multinacionais; e responsável quanto ao cumprimento das normas nacionais e internacionais protetivas dos direitos humanos, principalmente em se considerando os impactos das mencionadas operações sobre os indivíduos, sobre a coletividade e, em relação ao meio

ambiente, sobre todo o planeta. (NOHARA, ALMEIDA, 2021, p. 137).

A Assembleia Geral das Nações Unidas em 2015 adotou a Agenda 2030 de Desenvolvimento Sustentável. Com 17 objetivos globais, os Estados-membros, da qual o Brasil faz parte, aprovaram um plano de ação para promover o desenvolvimento sustentável e a erradicação da pobreza.

Dentre as 169 metas globais encontram-se àquelas para o alcance da igualdade de gênero concentradas no Objetivo de Desenvolvimento Sustentável (ODS) 5 que determinar o empenho global para alcançar a igualdade de gênero e empoderar mulheres e meninas. Entre eles:

Objetivo 5. Alcançar a igualdade de gênero e empoderar todas as mulheres e meninas

5.1 Acabar com todas as formas de discriminação contra todas as mulheres e meninas em toda parte (grifo nosso)

5.2 Eliminar todas as formas de violência contra todas as mulheres e meninas nas esferas públicas e privadas, incluindo o tráfico e exploração sexual e de outros tipos

5.3 Eliminar todas as práticas nocivas, como os casamentos prematuros, forçados e de crianças e mutilações genitais femininas

5.4 Reconhecer e valorizar o trabalho de assistência e doméstico não remunerado, por meio da disponibilização de serviços públicos, infraestrutura e políticas de proteção social, bem como a promoção da responsabilidade compartilhada dentro do lar e da família, conforme os contextos nacionais

5.5 Garantir a participação plena e **efetiva das mulheres e a igualdade de oportunidades para a liderança em todos os níveis de tomada de decisão na vida política, econômica e pública** (grifo nosso)

5.6 Assegurar o acesso universal à saúde sexual e reprodutiva e os direitos reprodutivos, como acordado em conformidade com o Programa de Ação da Conferência Internacional sobre População e Desenvolvimento e com a Plataforma de Ação de Pequim e os documentos resultantes de suas conferências de revisão

5.a Realizar reformas para dar às mulheres direitos iguais aos recursos econômicos, bem como o acesso a propriedade e

controle sobre a terra e outras formas de propriedade, serviços financeiros, herança e os recursos naturais, de acordo com as leis nacionais

5.b Aumentar o uso de tecnologias de base, em particular as tecnologias de informação e comunicação, para promover o empoderamento das mulheres

5.c Adotar e fortalecer políticas sólidas e legislação aplicável para **a promoção da igualdade de gênero e o empoderamento de todas as mulheres e meninas em todos os níveis** (grifo nosso)

Os dados apresentados demonstram de forma inequívoca que a participação das mulheres nos Conselhos de Administração é ínfima em relação a participação de homens. Empresas multinacionais buscam nos programas de *Compliance* e governança, aperfeiçoar suas práticas e adotar posturas éticas que se coadunam com às diretrizes da Agenda da ONU para o Desenvolvimento Sustentável.

Contudo, o que se percebe é que na prática, os dados estão comprovando que efetivamente os objetivos do desenvolvimento sustentável não estão sendo cumpridos. Se existe uma ocupação feminina muito aquém da ocupação de homens nos conselhos administrativos é porque não está sendo garantida a participação feminina e nem fomentada a sua atuação em cargos de gestão e liderança.

Dessa responsabilidade, uma organização não pode se eximir. A performance de uma empresa não é medida, na atualidade, apenas pelos seus indicadores econômicos. Estar de acordo às recomendações de respeito aos direitos humanos evita ações judiciais, protege suas operações, sua reputação e legítimos compromissos sociais.

A violação aos direitos humanos é estrutural. A falta de paridade na composição dos Conselhos Administrativos é na verdade uma extensão do que ocorre na sociedade brasileira de modo geral, sistemático e crônico. Nesse sentido Fábio Konder Comparato: *“A questão é que o quadro de violações aos direitos humanos no Brasil é sistemático, crônico, viabilizado e mantido a partir*

de um cenário estrutural e que atualmente, atinge diretamente os negócios”.
(NOHARA, ALMEIDA, 2021, p. 185)

Uma organização que não respeita os direitos humanos das mulheres, garantindo-lhes efetiva participação nos conselhos de administração traz lesões aos direitos humanos das mulheres. Não há dúvidas de que no ambiente privado devem ser adotadas posturas em consonância ao respeito aos direitos humanos, pois a violação no ambiente corporativo pode conduzir até mesmo a responsabilidade do Estado. André Carvalho Ramos, esclarece:

(...) A falta de devida diligência para prevenir ou para reprimir e reparar violações de direitos humanos realizadas por particulares pode ensejar a responsabilidade internacional do Estado. É o caso de omissão na prevenção ou na repressão de atos ilícitos de particulares, ou ainda, no estímulo ou na edição de medidas que encorajam particulares para violação de direitos. Assim, sendo, no caso de convenções internacionais de direitos humanos, a exemplos cada vez mais numerosos de dispositivos que criam obrigações aos Estados de proteger o indivíduo não somente em face de violações provenientes de seus órgãos, mas também em face de violações provenientes de particulares. Cite-se a Convenção Americana de Direitos Humanos (artigo 2º), a Convenção Europeia de Direitos Humanos (artigo 1º), a Convenção contra a tortura (artigo 2º e 4º, entre outros (...)). (RAMOS, 2004, 165).

A não observância da paridade de gênero nos conselhos de administração traz consequências danosas não apenas internamente, mas em todos os campos, posto que quando um direito humano é violado, os demais direitos individuais e coletivos também são atingidos.

A falta de paridade constatada a partir da análise estatística dos dados de ocupação das mulheres nos Conselhos de Administração, constitui-se em flagrante violação aos direitos humanos das mulheres no mundo corporativo. De fato, há necessidade iminente de se criar medidas afirmativas diante da desigualdade aqui apresentada.

CONCLUSÃO

Ao término deste estudo percebe-se que as regras de combate a corrupção nasceram nos Estados Unidos e logo se espalharam pelo mundo. Regras de *Compliance* criadas inicialmente para serem cumpridas em um ambiente limitado e corporativo, foram rapidamente se disseminando e tornando-se cada vez mais abrangentes.

Inicialmente à obediência às regras de conduta administrativa e ética limitavam-se a proteger os interesses econômicos dos empresários, porém com a chegada da globalização e aumento de empresas multinacionais para atender um mercado global percebeu-se que seria preciso padronizar as regras, haja vista que já existiam leis esparsas espalhadas em todo o globo.

A comunidade internacional resolveu diante deste cenário, elaborar em 2003 a Convenção das Nações Unidas contra a corrupção que fora ratificado pelo Brasil. Vê-se que a adoção de práticas de *Compliance* vieram para regulamentar práticas de negócio mais saudáveis e éticas. Assim o principal objetivo do *Compliance* é que não haja desvio de conduta ético-legal de seus empregados e que caso seja detectado haja mecanismos para identificação e punição.

Outro instrumento estudado no presente artigo foi a “governança corporativa” que ganhou forças como instrumento eficaz para dar maior segurança aos investidores. A boa governança corporativa pode contribuir para aumento de valor dos negócios de seus acionistas e proprietários.

Foi estudado ainda a origem dos Conselhos Administrativos e a influência dos programas de *Compliance* e governança para fortalecer a criação de Conselhos. Concluiu-se que o valor maior dos conselhos está em seu todo e que o que deve prevalecer é a sabedoria coletiva.

Por isso, muito mais do que um elo entre investidores e administradores, os conselheiros podem contribuir para a preservação de valores institucionais.

Conforme demonstrado neste estudo, dentre os compromissos e deveres em um ambiente organizacional está o respeito aos objetivos de Direito Sustentável estabelecidos pela ONU, pois não se constituem em deveres afeitos apenas aos Estados, mas à toda a sociedade.

Dentre as regras da ONU para o desenvolvimento sustentável foram apontadas durante este estudo, comandos referentes à necessidade de se estabelecer políticas que priorizem o empoderamento das mulheres e meninas, bem como a promoção da igualdade de gênero.

Na mesma esteira, foi demonstrada que a Política Geral da Declaração Tripartida de Princípios sobre empresas Multinacionais e Política Social (OIT) considera necessário abordar a questão das empresas e os direitos humanos a partir de uma perspectiva ampla. As práticas empresariais, devem atuar de maneira compatível com as obrigações de direitos humanos assumidas pelo Estado e por elas próprias quando implantam problemas de *Compliance* e governança que tem como fundamento pilares éticos e de respeito às leis nacionais, internacionais e aos tratados.

Percebeu-se com a análise dos dados que a ocupação de mulheres nos Conselhos de Administração é muito incipiente, podendo-se afirmar que existe violação aos direitos humanos das mulheres, pois a participação feminina nesses cargos não se coaduna com os objetivos elencadas na agenda da ONU para o desenvolvimento sustentável.

Considerando que o valor dos conselhos de administração está em seu todo, importante que em sua composição haja um percentual equitativo de mulheres. As ferramentas de *Compliance* e Governança são importantes ferramentas para que sejam adotadas práticas transparentes e norteadas por valores éticos, dentre eles o respeito pela igualdade de gênero.

Há de salientar que houve avanço e que a transparência trazida com a Instrução ICVM 480/09, substituída pela ICVM 586/17, disciplinou que no âmbito das boas práticas cooperativas, as Companhias Abertas devem entregar o informe sobre o Código Brasileiro de Governança Corporativa em até 7 (sete)

meses contados da data de encerramento do exercício social e que estes dados são de acesso público, ressalvados aqueles cujo sigilo seja imprescindível para a defesa da intimidade ou do interesse social, ou cujo sigilo esteja assegurado por expressa disposição legal.

O acesso aos dados permitiu que pudesse ser realizado o presente trabalho e constatada a desigualdade de gênero na composição dos conselhos. A sociedade precisa avançar e o mundo corporativo como microsistema da sociedade diante da constatação dos dados adotar medidas que possam minimizar a desigualdade de gênero.

Como dito, a violação aos direitos humanos é estrutural. A falta de paridade na composição dos Conselhos Administrativos é na verdade uma extensão do que ocorre na sociedade brasileira de modo geral, sistemático e crônico e as ferramentas de *Compliance* e governança podem ser instrumentos positivos para que se alcance a tão sonhada igualdade e que as mulheres tenham seus direitos humanos respeitados.

REFERÊNCIAS

BRASIL, **Board index**. p. 26-29, Disponível em https://www.spencerstuart.com/-/media/2021/september/2020_brasil_spencer_stuart_board_index.pdf. Acesso em 15 de nov. 2020.

CONVENÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS CONTRA A CORRUPÇÃO, adotada pela Assembleia-Geral das Nações Unidas em 31 de outubro de 2003 e assinada pelo Brasil em 9 de dezembro de 2003. Disponível em: https://www.unodc.org/documents/lpo-brazil//Topics_corruption/Publicacoes/2007_UNCAC_Port.pdf. Acesso em 19 de novembro de 2021.

DECRETO LEGISLATIVO Nº 348, DE 18 DE MAIO DE 2005. Disponível em: <https://legis.senado.leg.br/norma/578351/publicacao/15836765>. Acesso em 19 de novembro de 2021.

DECRETO Nº 4.410, DE 7 DE OUTUBRO DE 2002. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/2002/d4410.htm. Acesso em 19 de novembro de 2021.

DECRETO Nº 5.687, DE 31 DE JANEIRO DE 2006. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/decreto/d5687.htm. Acesso em 19 de novembro de 2021.

DECRETO Nº 9.571, DE 21 DE NOVEMBRO DE 2018. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2018/decreto/D9571.ht. Acesso em 19 de novembro de 2021.

DECRETO Nº 8.420, DE 18 DE MARÇO DE 2015. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/decreto/d8420.htm. Acesso em 19 de novembro de 2021.

CARVER, Jonh; OLIVER, Caroline. **Conselhos de Administração que Geram Valor: Dirigindo o Desempenho da Empresa a Partir do Conselho.** Ed.11. São Paulo: Editora Cultrix, 2011.

DECLARAÇÃO TRIPARTIDA DE PRINCÍPIOS SOBRE EMPRESAS MULTINACIONAIS E POLÍTICA SOCIAL – OIT.

JOBIM, Rosana Kim. **Compliance e Trabalho: entre poder diretivo do empregador e os direitos inespecíficos do empregado.** 1ed. Florianópolis: Tirant Lo Blanch, 2018.

LEI Nº 6.385, DE 7 DE DEZEMBRO DE 1976. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l6385.htm. Acesso em 19 de novembro de 2021.

LEI Nº 12.846, DE 1º DE AGOSTO DE 2013. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2013/lei/l12846.htm. Acesso em 19 de novembro de 2021.

MARCONI, Mariana de Andrade. **Metodologia do trabalho científico: projetos de pesquisa, pesquisa bibliográfica, teses de doutorado, dissertação de mestrado, trabalhos de conclusão de curso.** 9ª ed. São Paulo: Atlas, 2021.

NOHARA, Irene Patrícia Diom; ALMEIDA, Luiz Eduardo de. **Compliance em Direitos Humanos, Diversidade e Ambiental.** Volume VI. São Paulo, 2021.

PEREIRA, Ana Carolina de Souza; BRUNO, Ana Luiza Brêtas; AZEVEDO, Ariane Meirelles de; PINHEIRO, Caroline da Rosa; CAMPOS, Livia Melo Honorato; ORNELLAS, Nicole Vieira Abreu Ornellas; PAIXÃO, Victória Presoti. **Inteligência artificial e direitos humanos: Impactos e dilemas éticos atuais.** Disponível em <https://periodicos.ufff.br/index.php/HOMA/article/view/3050>. Acesso em 30 de maio de 2022.

https://antigo.socioambiental.org/sites/blog.socioambiental.org/files/nsa/arquivos/conectas_principiosorientadoresuggie_mar20121.pdf

RAMOS, André de Carvalho. **Responsabilidade Internacional por Violação de Direito Humanos: Seus Elementos, a reparação devida e sanções possíveis.** Teoria prática do direito internacional. Rio de Janeiro: Renovar, 2004.

RODRIGUES, Jorge. **Conselho de Administração: Funções, confiança e redes sociais.** Lisboa: Escolar Editora, 2010.

TEODORO, Maria Cecília Máximo; ANDRADE, Bhering Karin.[et.al] **Compliance e Direito do Trabalho.** Rio de Janeiro: Lumen Juris, 2019.

TOMAZ, Roberta Epifânio. **Descomplicado o Compliance.** Santa Catarina: Tirant Lo Blanch, 2018.

RUGGIE, John. **Empresas e Direitos Humanos.** Conectas Direitos Humanos: São Paulo, março de 2012. Disponível em: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/---emp_ent/documents/publication/wcms_579899.pdf. Acesso em: 7 nov. 2021.