



FACULDADE  
BAIANA DE  
DIREITO

**FACULDADE BAIANA DE DIREITO  
CURSO DE GRADUAÇÃO EM DIREITO**

**ANA TERRA BORGES ANTUNES RIBEIRO**

**O PROGRAMA DE *COMPLIANCE* COMO INSTRUMENTO  
DE PREVENÇÃO À DISCRIMINAÇÃO DO LABOR FEMININO**

Salvador  
2018

**ANA TERRA BORGES ANTUNES RIBEIRO**

**O PROGRAMA DE *COMPLIANCE* COMO INSTRUMENTO  
DE PREVENÇÃO À DISCRIMINAÇÃO DO LABOR FEMININO**

Monografia apresentada ao curso de graduação em Direito, Faculdade Baiana de Direito, como requisito parcial para obtenção do grau de bacharel em Direito.

Orientadora: Profa. Adriana Brasil Vieira Wyzykowski

Salvador  
2018

## TERMO DE APROVAÇÃO

**ANA TERRA BORGES ANTUNES RIBEIRO**

### **O PROGRAMA DE *COMPLIANCE* COMO INSTRUMENTO DE PREVENÇÃO À DISCRIMINAÇÃO DO LABOR FEMININO**

Monografia aprovada como requisito parcial para obtenção do grau de bacharel em  
Direito, Faculdade Baiana de Direito, pela seguinte banca examinadora:

Nome: \_\_\_\_\_

Titulação e Instituição: \_\_\_\_\_

Nome: \_\_\_\_\_

Titulação e Instituição: \_\_\_\_\_

Nome: \_\_\_\_\_

Titulação e Instituição: \_\_\_\_\_

Salvador, \_\_\_\_/\_\_\_\_/ 2018.

## **AGRADECIMENTOS**

Primeiramente, agradeço a Deus pela proteção constante e por me conceder discernimento, capacidade e, ainda, pela oportunidade de escrever este trabalho.

Agradeço à minha mãe, Eva, que desde muito pequena me ensina a importância da luta feminina por igualdade. Mãe, você sempre foi meu maior exemplo de mulher guerreira. Você me ensinou que o fato de ser mulher não pode condicionar às minhas escolhas. Este trabalho dedico a você!

Agradeço também ao meu pai, Dilmar, e aos meus irmãos, Nina Rosa e André, por estarem ao meu lado em mais esse momento e por acreditarem tanto em mim.

Agradeço a Paulinho, por oferecer-me não só sua bancada de estudos durante meses, como também pelo estímulo, apoio e parceria incessantes.

Agradeço imensamente às minhas amadas amigas da FBD, vocês foram essenciais! Obrigada, Arlinda, Liliane, Lorena, Marcella, Maria Paula, Natália, Renata, Suzana, Tais, Vanessa e Victoria, chegar até aqui não seria possível sem o apoio de vocês. À Giselle, minha eterna gratidão por todo cuidado e preocupação. Obrigada também aos meus fiéis companheiros de escrita, Felipe e Eduarda.

Agradeço também aos meus amigos e amigas do Vieira, os quais me deram força e incentivo para a confecção deste trabalho e ainda, por entenderem a minha ausência. Obrigada pela torcida e pelas boas energias emanadas.

Um sincero agradecimento aos queridos André Perazzo e Fernando Alencar, que foram extremamente solícitos e prestativos, me dando fundamental suporte no material de estudo. De igual modo, a Amanda, Luisa e Clara pelas contribuições.

Minha gratidão aos estudiosos da matéria e aos diversos professores que eu tive oportunidade de conversar nos últimos meses. Foi demasiadamente enriquecedor poder ouvir tantas opiniões, críticas, pedir sugestões e discutir acerca do tema da presente pesquisa com pessoas de diferentes áreas, jurídicas ou não.

Por fim, um agradecimento super especial à minha orientadora, Adriana Wyzykowski. Pró, quem dera no nosso país existissem mais professores (as) como você. Um ser humano único e admirável, que encontra nos olhos de cada aluno (a) uma nova chance de reinventar os paradigmas da sociedade por meio da educação.

*“Não podemos todos ser bem-sucedidos quando metade de nós está restringida”.*

*Malala Yousafzai*

## RESUMO

O presente trabalho teve por escopo analisar de que forma o programa de *compliance*, enquanto prática de governança corporativa das empresas, pode ser utilizado como mecanismo efetivo de combate e prevenção da discriminação do trabalho da mulher. Para tanto, foram pontuadas algumas das principais dificuldades encontradas pelas mulheres brasileiras para inserção no mercado de trabalho, bem como os fatores que corroboram para o enfrentamento feminino em face de tamanha discriminação no ambiente laboral. Tal análise perpassou o entendimento histórico do patriarcado, da dominação masculina e divisão sexual do trabalho, como também a grande luta feminista por direitos das mulheres. Ademais, para enxergar o programa de *compliance* como instrumento útil na perspectiva de alcance da igualdade no ambiente laboral, foi preciso estudar os componentes do programa e a aplicabilidade deste nas empresas brasileiras. O histórico, o surgimento no plano internacional e conceito do *compliance* também foram examinados no presente trabalho. Outrossim, tendo em vista que o programa de *compliance* baseia-se especialmente na ética e integridade, buscou-se destacar quais condutas empresariais decorreram deste programa com o objetivo de extinguir o tratamento desigual no ambiente laboral e reconhecer o devido valor do trabalho da mulher.

**Palavras-chave:** Programa de *compliance*; Labor feminino; Mulher; Discriminação; Empresas.

## ABSTRACT

The purpose of this paper was analyze how the compliance program, as a corporate governance practice, can be used as an effective mechanism for combating and preventing discrimination against women. Therefore, some of the main difficulties encountered by Brazilian women for insertion in the labor market, as well as the factors that corroborate women's confrontation in front of such discrimination in work, will be highlighted. Such analysis permeated the historical understanding of patriarchy, male domination and the sexual division of labor, as well as the great feminist struggle for women's rights. In order to see the compliance program as a useful tool in the perspective of achieving equality in the work environment, it was necessary to study the components of the program and its applicability in Brazilian companies. The historic, the surgiment on plan level international and concept of compliance were examined in the present study. In addition, since the compliance program is based on ethics and integrity, it sought to highlight which business conducts come up this program with the intent to extinguish unequal treatment in the workplace and recognizing the value of women's work.

**Keywords:** Compliance program; Female labor; Woman; Discrimination; Companies; Ethic; Integrity.

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

Art	Artigo
CF	Constituição Federal da República
CLT	Consolidação das Leis Trabalhistas
CNDM	Conselho Nacional da Condição da Mulher
CNUCC	Convenção das Nações Unidas contra a Corrupção
COAF	Conselho de Controle de Atividades Financeiras
CVM	Comissão de Valores Mobiliários
EUA	Estados Unidos da América
FCPA	<i>Foreign Corrupt Practices Act</i>
IBDEE	Instituto Brasileiro de Direito e Ética Empresarial
IBGC	Instituto Brasileiro de Governança Corporativa
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
OECD	<i>Organisation for Economic Cooperation and Development</i>
OEEC	<i>Organisation for European Economic Cooperation</i>
OIT	Organização Internacional do Trabalho
ONU	Organização das Nações Unidas
STF	Supremo Tribunal Federal
WEISS	Woman Empowered Interested in Successful Synergies

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b>	11
<b>2 NOÇÕES PRELIMINARES SOBRE O PAPEL SOCIAL DA MULHER E O TRABALHO FEMININO</b>	14
2.1 FEMINISMO E O PAPEL DA MULHER NO TRABALHO	15
<b>2.1.1 O feminismo e o movimento das mulheres: das lutas gerais à institucionalização</b>	16
<i>2.1.1.1 Histórico do feminismo na perspectiva internacional</i>	17
<i>2.1.1.2 Histórico do feminismo no Brasil</i>	21
<b>2.1.2 O patriarcado como paradigma de dominação e sua influência no trabalho da mulher</b>	25
2.2 A INSERÇÃO DAS MULHERES NO MERCADO DE TRABALHO	28
<b>2.2.1 Fatores que foram obstáculos à inserção da mulher ao mercado de trabalho</b>	29
<b>2.2.2 Fatores que impulsionaram a inserção da mulher no ambiente laboral</b>	34
2.3 CONSOLIDAÇÃO DO TRABALHO FEMININO E SUA TUTELA	37
<b>2.3.1 As Convenções e protocolos da OIT sobre o tema</b>	39
<b>2.3.2 A proteção conferida ao trabalho feminino pelo ordenamento jurídico brasileiro</b>	42
<b>3 O PROGRAMA DE COMPLIANCE</b>	46
3.1 CONCEITO DE COMPLIANCE	49
3.2 COMPLIANCE NA PRÁTICA DE GOVERNANÇA CORPORATIVA	50
3.3 APONTAMENTOS QUANTO À ORIGEM DO COMPLIANCE	53
<b>3.3.1 Surgimento no plano internacional</b>	54
<b>3.3.2 Compliance no Brasil</b>	58
<b>3.3.3 Ampliação do campo de atuação e objetivos do compliance</b>	61
3.4 COMPONENTES INDISPENSÁVEIS A UM PROGRAMA DE COMPLIANCE EFETIVO	63
3.5 COMPLIANCE TRABALHISTA	66

3.6 APLICABILIDADE DOS PROCEDIMENTOS DE COMPLIANCE NAS EMPRESAS BRASILEIRAS	70
3.7 O PROGRAMA DE COMPLIANCE NA PERSPECTIVA DO DIREITO FUNDAMENTAL À IGUALDADE	74
<b>3.7.1 Conceito do direito fundamental à igualdade</b>	<b>76</b>
<b>3.7.2 A igualdade formal e a igualdade substancial</b>	<b>78</b>
<b>4 PROGRAMA DE COMPLIANCE COMO INSTRUMENTO DE PREVENÇÃO À DISCRIMINAÇÃO DO LABOR FEMININO</b>	<b>81</b>
4.1 O DIREITO FUNDAMENTAL À NÃO DISCRIMINAÇÃO ENTRE HOMENS E MULHERES NA PERSPECTIVA DO DIREITO DO TRABALHO	82
4.2 O COMPLIANCE COMO INSTRUMENTO DE TUTELA À DISCRIMINAÇÃO POR GÊNERO NA PRÁTICA EMPRESARIAL	84
<b>4.2.1 Regrimentos e diretrizes que podem ser inseridos no Programa de Compliance</b>	<b>86</b>
<b>4.2.2 Posturas preventivas do empregador na aplicação do programa de Compliance</b>	<b>88</b>
<i>4.2.2.1 Comprometimento da alta direção</i>	89
<i>4.2.2.2 Foco em terceiros</i>	90
<i>4.2.2.3 Canal de comunicação</i>	91
<i>4.2.2.4 Treinamento</i>	92
<i>4.2.2.5 O combate ao assédio moral e sexual feminino</i>	94
<b>4.2.3 Posturas repressivas do empregador</b>	<b>96</b>
<i>4.2.3.1 O exercício do poder diretivo e disciplinar do empregador</i>	97
<i>4.2.3.2 A possibilidade de dispensa por justa causa do empregado que descumpre as diretrizes do Programa de Compliance</i>	100
4.3 ANÁLISE DOS PROGRAMAS DE COMPLIANCE DAS EMPRESAS DELOITTE, MAGAZINE LUIZA, AMBEV E PWC BRASIL	101
<b>4.3.1 Deloitte</b>	<b>102</b>
<b>4.3.2 Magazine Luiza</b>	<b>103</b>
<b>4.3.3 Ambev</b>	<b>105</b>
<b>4.3.4 PwC Brasil</b>	<b>109</b>

<b>5 CONCLUSÃO</b>	113
<b>REFERÊNCIAS</b>	117

## 1 INTRODUÇÃO

Por muito tempo, a mulher ocupou um papel de subordinação em relação à figura do homem. Ainda há quem entenda, nos dias de hoje, que este seria o papel da mulher: mãe, esposa, dona do lar e com o dever de obediência ao homem.

No Brasil, o pensamento dominante advindo desse modelo de sociedade patriarcal supramencionado vem sendo modificado com o passar dos anos.

Após enfrentar diversas lutas, impulsionadas especialmente pelo movimento feminista, a mulher brasileira vem conquistando cada vez mais o seu espaço em diversas áreas e ainda, deixando claro que tem muito mais a oferecer para a sociedade como um todo. A mulher vem demonstrando que pode ser não apenas capaz e competente para assumir outros papéis (fora aqueles dentro do espaço privado), como também que, ela possui características essenciais que contribuem na evolução do país.

Entretanto, a história da desigualdade de gênero deixou grandes marcas no modo de pensar e agir do povo brasileiro. O reflexo peculiar desta discriminação que atravessou séculos é manifestadamente visto no mercado de trabalho. Até hoje, não há paridade de gênero no ambiente laboral.

Daí então, buscam-se mecanismos que possam prevenir tamanha discriminação ainda encarada pelas mulheres. Nesse contexto, a presente pesquisa propõe a adoção pelas mais diversas empresas brasileiras ao chamado programa de *compliance*, por se tratar de um instituto que agregará valor ao negócio do empregador, o diferenciando em meio ao mercado competitivo e globalizado, ao mesmo tempo que servirá como instrumento de prevenção à discriminação do labor feminino.

O programa de *compliance* servirá como uma linha mestra que orientará o comportamento dos empregados (as), propondo-se a assegurar que a atuação da organização esteja em conformidade com os preceitos do ordenamento jurídico e as boas práticas de governança corporativa.

Ressalta-se que o *compliance* não é algo mecanizado, depende de todas aquelas pessoas que relacionam-se com a empresa.

Este programa visa o estabelecimento de rotinas, de forma a prevenir erros, fraudes, multas, isto é, prejuízos à empresa. Sabe-se que envolve um aporte financeiro, mas tendo em vista os prejuízos futuros diante da sua não implementação, cabe entendê-lo como um investimento necessário, já que objetiva, inclusive, prevenir transgressões no ambiente de trabalho.

No que diz respeito à metodologia utilizada na presente pesquisa adotou-se o método cartesiano, em razão de que inicialmente foram utilizadas premissas mais gerais e, posteriormente, foram alcançadas premissas mais específicas. Além disso, também foi realizada pesquisa bibliográfica, contando com análise de textos de lei, doutrina, jurisprudência, periódicos, artigos e trabalhos científicos já publicados.

O presente trabalho monográfico foi dividido em cinco capítulos. Ao primeiro capítulo coube esta Introdução para identificação geral do tema de estudo proposto.

O segundo capítulo discorre sobre o papel social da mulher, o trabalho feminino, a luta feminista ao redor do mundo e especificadamente no Brasil, bem como os impactos dessas lutas. Destacam-se quais foram os fatores que mais impulsionaram a mulher no mercado de trabalho e quais foram os maiores obstáculos, demonstrando a influência da dominação masculina no trabalho da mulher. Observa-se também a legislação atual voltada para a proteção e valorização do labor feminino.

O terceiro capítulo, por sua vez, faz um estudo acerca do programa de *compliance*, o qual é pautado na ética e na integridade. Para tal, foi analisado o conceito, o instituto enquanto prática de governança corporativa, o surgimento no plano internacional, a chegada ao Brasil, a legislação que o envolve e a expansão do seu campo de atuação. Além disso, buscou-se esclarecer alguns dos elementos essenciais que compõem um programa efetivo e o que seria o *compliance* trabalhista. Outrossim, foram abordadas as vantagens da implementação do programa tanto para o empregado como para o empregador. Posteriormente, o enfoque foi abordar o programa de *compliance* na perspectiva do direito fundamental à igualdade, já se aproximando do objetivo deste trabalho.

Por fim, o quarto capítulo representa o ponto central da presente pesquisa, qual seja, o programa de *compliance* como instrumento de prevenção à discriminação do labor feminino. Trata-se então, de analisar como o *compliance*, na prática, pode ser plenamente utilizado como mecanismo efetivo na busca pela igualdade de tratamento da mulher no mercado de trabalho, prevenindo a discriminação, concebendo oportunidades de inserção e crescimento no ambiente laboral.

Para tanto, ainda no quarto capítulo, analisa-se brevemente quais as posturas preventivas e repressivas que podem ser adotadas pelo empregador na aplicação do programa de *compliance*. Destacando-se a importância do código de ética, dos treinamentos internos, do canal de denúncia, do foco em terceiros. Ademais, voltam-se os olhares para o combate do assédio moral e sexual, os quais são extremamente comuns no ambiente laboral.

Em tempo, foram utilizados como exemplos práticos as diversas práticas advindas dos programas de *compliance* de empresas brasileiras que atuam em diferentes ramos do mercado.

Para finalizar o trabalho, o capítulo cinco traz uma breve reflexão sobre o tema e os aspectos conclusivos.

## 2 NOÇÕES PRELIMINARES SOBRE O PAPEL SOCIAL DA MULHER E O TRABALHO FEMININO

O conceito teórico dos chamados “papéis sociais” relaciona-se diretamente a uma cultura institucionalizada na sociedade. O autor russo Urie Bronfenbrenner<sup>1</sup> define “papel” como rótulos que são usados para determinar as diversas atividades ou relações expectáveis de um indivíduo numa determinada posição em que ele (a) ocupe na sociedade.

De maneira associada, há ainda a expectativa de papéis que estipulam como o ser humano numa determinada posição deve comportar-se e de que forma as outras pessoas devem reagir em relação a este<sup>2</sup>.

O papel social seria, portanto, uma construção cultural e social de identidades que são impostas antes mesmo da vontade de cada indivíduo, pois ele (a) tem apenas o dever de se enquadrar ao papel que lhe foi delimitado e este, será determinante para o cumprimento de atividades no decorrer da sua vida. Sendo que, esta construção de papéis varia de acordo com diversos fatores, como: época, política, educação, costumes populares, dentre outros.

De forma exemplificativa do acima disposto, preexiste há muitos anos na sociedade, a ideia de que antes mesmo do nascimento, a menina já é um sinônimo de sensibilidade e fragilidade, enquanto o menino se caracteriza como forte e viril. Sendo assim, percebe-se que o menino e a menina, sem nem mesmo arguir vontades, já estão inseridos nas complexas teias das relações sociais, políticas, econômicas e psicológicas entre homens e mulheres<sup>3</sup>.

Observa-se ainda que, é comum as pessoas esperarem determinados tipos de comportamento do outro, baseadas na sua categoria de sexo. Desta forma, a

---

<sup>1</sup> BRONFENBRENNER, Urie. **A ecologia do desenvolvimento humano: experimentos naturais e planejados**. Porto Alegre: Artes Médicas. 1996, p. 69.

<sup>2</sup> LEITE, Agatha da Silva; MESSIAS, Marcela Barreto; RIBEIRO, Thamires da Silva. **Representações dos papéis sociais da mulher na família contemporânea**. 2015. Universidade do Estado da Bahia. Disponível em: <<http://www.uneb.br/enlacandosexualidades/files/2015/07/REPRESENTAÇÕES-DOS-PAPEIS-SOCIAIS-DA-MULHER-NA-FAMILIA-CONTEMPORÂNEAII.pdf>>. Acesso em: 16 Ago. 2018.

<sup>3</sup> SANTOS, Juliana Anacleto dos. **Gênero na Teoria Social: papéis, interações e instituições**. 2010. Universidade Federal de Juiz de Fora. Disponível em: <<http://www.ufjf.br/virtu/files/2010/05/artigo4a5.pdf>> Acesso em: 20 Ago. 2018.

construção desses papéis indica uma concepção social de gênero já incorporada culturalmente e que torna as relações sociais desiguais entre homens e mulheres.

A desigualdade entre homens e mulheres é motivo de lutas que atravessam séculos, estão presentes em diferentes contextos sociais e, geralmente, começam na família, passam pela escola e desaguam invariavelmente no trabalho<sup>4</sup>. Diante disto, notadamente, a participação da mulher no mercado de trabalho é severamente influenciada.

Observa-se que há um grande problema na visão estrutural da natureza do trabalho feminino. Sendo assim, dentre muitos fatores históricos, culturais e sociais, há de salientar-se que a constante reprodução dos papéis sociais, influenciou diretamente na divisão sexual do trabalho, a qual será analisada em momento oportuno adiante.

Desta forma, configura-se patente a análise da participação diferenciada da mulher no mercado de trabalho e o seu papel social, até os dias de hoje. É sabido que, em que pese toda a evolução acerca do relevante papel social da mulher, a discriminação e, o conseqüente tratamento desigual a elas ainda está presente de forma marcante na comunidade brasileira.

## 2.1 FEMINISMO E O PAPEL DA MULHER NO TRABALHO

Primeiramente, faz-se necessário esclarecer que o feminismo sustentado pelo presente trabalho não diz respeito à noção de disputa de poder entre o homem e a mulher. Como ensina Marcia Tiburi<sup>5</sup>, “engana-se quem pensa que o ‘machismo’, nome vulgar da dominação masculina, será desmanchado apenas por meio de uma dominação feminina que seria, aliás, um erro capaz de destruir o feminismo”.

Vislumbra-se, lamentavelmente, uma propagação de pensamentos misóginos sobre o próprio termo, o que acaba por embaraçar o real objetivo buscado pela maioria feminista. De fato, é um equívoco imaginar que a supremacia de gênero fundada

---

<sup>4</sup> CORTEZ, Rita. As mulheres, o mercado de trabalho, o teto de vidro das advogadas: desafios e expectativas. In: PINTO, Roberto Parahyba de Arruda; CAMARANO, Alessandra; HAZAN, Ellen Mara Ferraz (Coords.). **Feminismo, Pluralismo e Democracia**. São Paulo: LTr, 2018, p. 291.

<sup>5</sup> TIBURI, Márcia. **O que é feminismo?** Revista CULT. Disponível em: <<https://revistacult.uol.com.br/home/o-que-e-feminismo/>>. Acesso em: 21 ago. 2018.

numa suposta inversão de poderes seria capaz de atingir o propósito maior do movimento feminista.

Ora, o feminismo se enquadra numa esfera de valor muito maior e, inegavelmente, reflete e influencia diversos setores da sociedade. O feminismo advém de diversas histórias de sofrimento, de opressão, de desrespeito, de escravismo, de humilhação, de assédio em relação às mulheres. Contudo, o feminismo se mantém robusto após lutas centenárias, práticas difundidas ao redor do mundo, inúmeras conquistas das mulheres e, firme para persistir no combate à desigualdade.

Ressalta-se que há uma ligação direta entre o feminismo e o papel da mulher no trabalho. Até os dias de hoje, quando se fala no papel da mulher no trabalho resta patente a necessidade de assegurar a igualdade de tratamento em relação ao trabalho masculino, especialmente no que se refere, a título de exemplo, ao acesso ao emprego e à remuneração.

Ademais, a proteção do trabalho feminino perpassa aspectos essenciais de análise, tendo em conta: a capacidade física e a resistência da mulher, em regras diferentes das do homem; a salvaguarda da sua defesa moral; as situações próprias da condição feminina, como a gravidez e a maternidade<sup>6</sup>.

Há, portanto, uma busca incessante - amparada pelo feminismo - pela eliminação de toda e qualquer forma de discriminação. Sobretudo no âmbito das relações privadas, em especial nas organizações e empresas em geral, sabe-se que existem instrumentos para mudar a atual realidade e eles precisam ser utilizados para que não mais prevaleça a prática da discriminação por gênero, sendo este, um dos focos da presente pesquisa, como será visto adiante.

### **2.1.1 O feminismo e o movimento das mulheres: das lutas gerais à institucionalização**

O feminismo nada mais é do que a luta pela equidade. Há muito que ser contado sobre esta luta plural, histórica e de estimada magnitude social. Contudo, aqui serão

---

<sup>6</sup> LOBO, Eugênio Roberto Haddock. O trabalho da mulher em face do direito internacional. **Trabalho e Doutrina**. São Paulo: Saraiva, n. 9, jun. 1996, p. 5.

destacados alguns dos momentos históricos considerados mais relevantes, os quais servirão para facilitar a compreensão do objetivo deste trabalho.

Vale ressaltar, desde logo, que o movimento feminista não se limita simplesmente aos fatos - amplamente conhecidos - relacionados às conquistas ao voto e à educação pelas mulheres. Claro que estas conquistas foram de extrema importância, mas existiu muito esforço por trás destas, e que merecem a devida ênfase. Além de que, a luta continua, a igualdade que se almeja ainda está longe de ser alcançada.

De acordo com relatório atualizado da OIT, lançado em março de 2018, a taxa global de participação das mulheres na força de trabalho é apenas de 48,5% no corrente ano, representando 26,5 pontos percentuais abaixo da taxa dos homens<sup>7</sup>. É indispensável que o movimento feminista mantenha a luta por uma representatividade verdadeira e ampla da mulher na sociedade, em especial no âmbito laboral, o qual, inclusive, refletirá em diversos setores.

Conforme lembrado pela então Embaixadora da Boa Vontade na ONU, Emma Watson, o feminismo por definição seria “a crença de que homens e mulheres deveriam ter direitos e oportunidades iguais. É a teoria da igualdade dos sexos nos planos político, econômico e social<sup>8</sup>”. Ou seja, nota-se que subsiste ainda um vasto campo a se conquistar na mudança de práticas cotidianas da sociedade.

#### *2.1.1.1 Histórico do feminismo na perspectiva internacional*

A Revolução Francesa foi o cenário para o marco inicial do feminismo e do movimento das mulheres na busca pela efetiva participação social. Começaram ali as primeiras inquietações do universo feminino, ainda que lutassem ao lado dos homens pelo ideal comum à época.

---

<sup>7</sup> OIT. **Perspectivas Sociais e de Emprego no Mundo: Tendências para Mulheres 2018**. Disponível em: <[https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/--publ/documents/publication/wcms\\_619603.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/--publ/documents/publication/wcms_619603.pdf)>. Acesso em: 01 out. 2018.

<sup>8</sup> WATSON, Emma. **Evento de lançamento da campanha HE FOR SHE**. 24 set. 2014. Disponível em: <<http://www.onumulheres.org.br/noticias/discurso-de-emma-watson-embaixadora-da-boa-vontade-da-onu-mulheres-no-lancamento-da-campanha-heforshe/>>. Acesso em: 02 set. 2018.

No ano de 1789, foi promulgada a Declaração de Direitos do Homem e do Cidadão<sup>9</sup>, na qual apontava a garantia da igualdade formal, previa vários direitos jamais proferidos. Contudo, a mulher não estava abarcada neste conceito formal do termo homem, pois os critérios de desigualdades permaneceram<sup>10</sup>. Em verdade, esta declaração dirigia-se apenas aos homens em sentido estrito, apesar de ter sido autointitulada universal.

Foi então, em 1791, que a militante francesa Olympe de Gouges propôs a Declaração dos Direitos da Mulher e da Cidadã<sup>11</sup>, o primeiro documento a mencionar a igualdade jurídica entre homens e mulheres, constituindo-se como uma espécie de resposta à Declaração dos Direitos do Homem e do Cidadão.

A declaração de 1791 não foi uma mera imitação da declaração de 1789, em que a palavra homem era apagada e substituída por mulher. Olympe de Gouges reescreveu de forma autêntica a referida declaração, reformulando certos artigos, alterando o modo de enunciação, acrescentando elementos através da frequência de interrogações oratórias, adotando um tom polêmico e, criando, assim, efeitos interpelativos<sup>12</sup>.

Destaca-se que, por conta de sua corajosa atitude, Olympe foi denunciada como mulher “desnaturada” e condenada à guilhotina em 03 de novembro de 1793. Desta maneira, as mulheres acabaram por não ter seus direitos reconhecidos com a Revolução Francesa<sup>13</sup>, ou seja, elas continuaram à margem da sociedade. Destarte, a declaração foi rejeitada e permaneceu em completo esquecimento até 1986, quando foi publicada por Benoîte Groult<sup>14</sup>.

No início do século XIX, o empobrecimento das crescentes massas de proletariado fomentou as diversas lutas sociais, as quais visavam a igualdade em todas as

---

<sup>9</sup> Art. 1º Os homens nascem livres e permanecem livres e iguais em direitos.

<sup>10</sup> NOVAIS, Denise Pasello Valente. **Discriminação da Mulher e Direito do Trabalho**: da proteção à promoção da igualdade. São Paulo: LTr, 2005, p. 25.

<sup>11</sup> Art. 1º A mulher nasce livre e tem os mesmos direitos do homem. As distinções sociais só podem ser baseadas no interesse comum.

<sup>12</sup> ESCALLIER, Christine. **Declaração dos Direitos da Mulher e da Cidadã de Olympe de Gouges**. Funchal: Ed. Nova Delphi, 2010. Disponível em <<http://www3.uma.pt/blogs/christineescallier/wp-content/uploads/2010/12/prefacio-declaracao-de-olymp-de-gouges.pdf>>. Acesso em: 25 ago. 2018.

<sup>13</sup> HIGA, Flavio da Costa; VIEIRA, Regina Stela Corrêa. Proteção ou discriminação? Passando a limpo algumas normas de tutela do trabalho da mulher. **Revista Síntese Trabalhista e Previdenciária**. São Paulo: Síntese, ano 24, n. 299, maio 2014, p. 10.

<sup>14</sup> UNIVERSIDADE LIVRE FEMINISTA. **História**. Disponível em: <<http://feminismo.org.br/historia/>>. Acesso em: 26 ago. 2018.

esferas, principalmente a econômica<sup>15</sup>. Foi este, o século da Revolução Industrial, que ficou marcado pelas inúmeras lutas operárias no intento de melhores condições de trabalho.

Concomitante à expansão do desenvolvimento industrial desta época, fez-se necessário o crescimento da mão de obra e, conseqüentemente, do trabalho remunerado das mulheres. Somado a isto, o desenvolvimento do maquinário, o qual não exigia grandes esforços musculares, foi mais um fator importante para o aumento do trabalho feminino<sup>16</sup>.

Neste contexto, importante frisar a contribuição de Léa Elisa Calil<sup>17</sup>:

Dessa forma, às mulheres restavam as tarefas menos especializadas e pior remuneradas na divisão de trabalho dentro das fábricas. Ao ler-se 'fábrica' devemos afastar a imagem que se forma em nossa mente das fábricas atuais; a realidade de então era bem diferente. A maioria das fábricas não passava de oficinas instaladas em galpões ou fundos de armazéns, em locais que a fiscalização — quando havia — não chegava. Portanto, eram quase regra geral os relatos de lugares parcamente iluminados, mal ventilador, sujos e o constante assédio sexual por parte de seus superiores.

Ainda sobre o período industrial, nos primórdios do capitalismo, a exploração da mão de obra feminina revela-se absurda. De acordo com a literatura e doutrina jurídica, as jornadas de trabalho das mulheres eram de 14 a 16 horas, se conferindo às mulheres salários menores que aos homens, para a realização das mesmas funções e sem o oferecimento de qualquer proteção especial ou direito diverso ao atribuídos aos mesmos<sup>18</sup>.

Ora, diante de tanta exploração, a classe operária - a qual já abarcava as mulheres - intensificou as lutas sociais em busca de melhores condições de trabalho, especialmente no final do século XIX e início do século XX. O movimento das mulheres guiado pela ambiência revolucionária da época resultou, portanto, em alguns avanços muito importantes.

---

<sup>15</sup> NOVAIS, Denise Pasello Valente. **Discriminação da Mulher e Direito do Trabalho**: da proteção à promoção da igualdade. São Paulo: LTr, 2005, p. 26.

<sup>16</sup> SUSSEKIND, Arnaldo *et al.* **Instituições de direito do trabalho**. 22. ed. São Paulo: LTr, 2005, v. II, p. 974.

<sup>17</sup> CALIL, Léa Elisa Silingowski. **História do Direito do Trabalho da Mulher**: aspectos histórico-sociológicos do início da república ao final deste século. São Paulo: LTr, 2000, p. 28.

<sup>18</sup> BARBUGIANI, Catia Helena Yamaguti; BARBUGIANI, Luiz Henrique Sormani. A mulher e o Direito do Trabalho: Evolução histórica da tutela legal ao trabalho do sexo feminino. **Revista LTr - Legislação do Trabalho**. São Paulo: LTr, ano 78, n. 9, set. 2014, p. 1101.

Assim, consoante os ensinamentos de Sergio Pinto Martins<sup>19</sup>, começaram a aparecer normas de cunho protecionista em favor da mulher:

Na Inglaterra, surge o “*Coal Mining Act*”, de 19-8-1842, proibindo o trabalho da mulher em subterrâneos. O “*Factory Act*”, de 1844, limitou a jornada de trabalho da mulher a 12 horas de trabalho, proibindo-a no período noturno. O “*Factory and Workshop Act*”, de 1878, o vedou o emprego da mulher em trabalhos perigosos e insalubres.

[...]

Na Alemanha, o Código Industrial de 1891 fixou algumas normas mínimas quanto ao trabalho da mulher.

Em meio a relevantes conquistas ao redor do mundo, a luta pelo direito ao voto passou a constar nas pautas socialistas. De forma primogênita, a Nova Zelândia em 1893, instituiu o voto feminino a todas as mulheres do país<sup>20</sup>.

Frisa-se que, a atuação do movimento sufragista cresceu intensamente durante a Primeira Guerra Mundial (1914 - 1918), período em que as mulheres assumiram relevante papel nos esforços de guerra. À vista disso, em 1918, o Reino Unido também garantiu que uma parcela das mulheres inglesas pudesse ir às urnas em eleições gerais, através da lei *Representation of the people Act*<sup>21</sup>.

O movimento feminista (e sufragista) percebeu a importância do direito ao voto feminino, já que este seria um modo viável de modificação da legislação repressora e excludente dos direitos da mulher.

Como salienta Cezar Britto, “O direito ao voto resultaria no direito de ser votada e assim, ocupar em igualdade de condições com os homens o poder decisório. E em passos lentos, país por país, a exclusão do direito de votar e ser votada foi sendo revogada<sup>22</sup>”.

Inegavelmente, o movimento sufragista foi um marco para o feminismo. Nota-se que, até os dias de hoje, especialmente sob a análise de países em regime democrático, o direito ao voto contempla uma excelente forma de as mulheres demonstrarem que têm o poder de decisão para optarem por governantes que possam representar anseios do movimento feminista.

<sup>19</sup> MARTINS, Sergio Pinto. **Direito do Trabalho**. 31. ed. São Paulo: Atlas, 2015, p. 670.

<sup>20</sup> NEW ZEALAND GOVERNMENT. **Women and the vote**. Disponível em: <<https://nzhistory.govt.nz/politics/womens-suffrage>> Acesso em: 31 Ago. 2018.

<sup>21</sup> BRITTO, Cezar. A democracia e as mulheres: uma História em Construção! In: PINTO, Roberto Parahyba de Arruda; CAMARANO, Alessandra; HAZAN, Ellen Mara Ferraz (Coords.). **Feminismo, Pluralismo e Democracia**. São Paulo: LTr, 2018, p. 70.

<sup>22</sup> *Ibidem. loc.cit.*

No ano de 1919, com o Tratado de Versalhes, estabeleceu-se o princípio da igualdade salarial entre homens e mulheres, criando-se assim, a Organização Internacional do Trabalho (OIT)<sup>23</sup>, organização da qual o item 2.3.1 dará o enfoque devido em relação às suas inúmeras contribuições na redução das diferenças sociais. O Tratado de Versalhes - originado na Conferência da Paz - foi acolhido por muitos países, entre os quais o Brasil.

Face à riqueza de tantas outras lutas expressivas que ocorreram, todas não poderão ser exauridas no presente trabalho.

### *2.1.1.2 Histórico do feminismo no Brasil*

O movimento feminista no Brasil começou a tomar corpo a partir do século XIX, com a chamada primeira onda do feminismo, que contribuiu de maneira fundamental para a redução das desigualdades de gênero no país. Claro que os acontecimentos internacionais, citados no tópico anterior, contribuíram, em proporções variadas, com influências diretas para que o movimento no Brasil ganhasse força e reconhecimento.

Uma das conquistas mais importantes e que serviu como o divisor para as mulheres brasileiras, sem dúvidas, foi o direito à educação. As mulheres puderam se matricular em instituições de ensino apenas no ano de 1827, sendo que, o direito a cursar uma faculdade só foi adquirido 52 anos depois<sup>24</sup>. Observa-se que havia um medo da classe dominante de tirar a mulher brasileira da zona da ignorância.

Em 19 de abril de 1879, ainda na época do Império, foi publicado o Decreto 7.247<sup>25</sup> que autoriza as mulheres a cursar o Ensino Superior. Seria este, um progresso que significaria uma libertação, um modo fundamental de emancipar a classe feminina, considerando o conhecimento e a educação como meios de transformação social.

---

<sup>23</sup> SUSSEKIND, Arnaldo *et al.* **Instituições de direito do trabalho**. 22. ed. São Paulo: LTr, 2005, v. II, p. 976.

<sup>24</sup> Faculdade Latino-Americana de Ciências Sociais - FLACSO. **Breve histórico do movimento feminista no Brasil**. Ago. 2015. Disponível em: <<http://flacso.org.ar/wp-content/uploads/2015/08/Capitulo-brasil-historia-do-feminismo.pdf>>. Acesso em: 01 set. 2018.

<sup>25</sup> BRASIL. **Decreto 7.247/1879**. Rio de Janeiro, RJ. 19 abr. 1879. Disponível em: <<http://www2.camara.leg.br/legin/fed/decret/1824-1899/decreto-7247-19-abril-1879-547933-publicacaooriginal-62862-pe.html>>. Acesso em: 30 ago. 2018.

Passados mais de 40 anos de proclamação da República, em 24 de fevereiro de 1932, através do Decreto Lei 21.076<sup>26</sup> assinado pelo então presidente Getúlio Vargas, foi regulamentado o voto feminino no Brasil. Entretanto, poderiam votar apenas as mulheres viúvas e solteiras que tivessem renda própria e as mulheres casadas, desde que tivessem permissão do marido<sup>27</sup>.

Dois anos depois, em 1934, esses direitos políticos das mulheres foram assentados em bases constitucionais, porém, o voto feminino era restrito às mulheres que exerciam função pública remunerada. Com o advento da Constituição de 1946, o direito ao voto foi ampliado a todas as mulheres, mas o comparecimento às urnas era obrigatório apenas para mulheres em profissões públicas. Em 1965, com a edição do Código Eleitoral que vigora até os dias de hoje, homens e mulheres finalmente tiveram seus direitos equiparados<sup>28</sup>.

Destaca-se que, nas eleições de 2016, pela primeira vez, o número de mulheres eleitoras ultrapassou o dos homens em todos os estados brasileiros<sup>29</sup>. Contudo, os dados estatísticos para as eleições de 2018, também mostram que o número de candidatas mulheres ainda é desproporcional ao número de mulheres politicamente ativas no país, ou seja, aptas a votar e a serem votadas<sup>30</sup>.

Percebe-se que os poderes políticos de governança predominam-se nas mãos dos homens, o que significa resquícios de um grupo historicamente excluído. Ademais, demonstra-se a necessidade de que a dinâmica do movimento feminista ganhe força para atingir a paridade nas instâncias de poder.

---

<sup>26</sup> BRASIL. **Decreto 21.076/1932**. Rio de Janeiro, RJ. 24 fev. 1932. Disponível em: <<http://www2.camara.leg.br/legin/fed/decret/1930-1939/decreto-21076-24-fevereiro-1932-507583-publicacaooriginal-1-pe.html>>. Acesso em: 30 ago. 2018.

<sup>27</sup> BRITTO, Cezar. A democracia e as mulheres: uma História em Construção! In: PINTO, Roberto Parahyba de Arruda; CAMARANO, Alessandra; HAZAN, Ellen Mara Ferraz (Coords.). **Feminismo, Pluralismo e Democracia**. São Paulo: LTr, 2018, p. 71.

<sup>28</sup> TRE-BA. **Primeiro Código Eleitoral brasileiro foi instituído há 84 anos; voto feminino também é lembrado**. 24 fev. 2016. Disponível em: <<http://www.tre-ba.jus.br/imprensa/noticias-tre-ba/2016/Fevereiro/justica-eleitoral-completa-84-anos-nesta-quarta-feira-24>>. Acesso em: 30 ago. 2018.

<sup>29</sup> ASSESSORIA DE COMUNICAÇÃO DO TRIBUNAL SUPERIOR ELEITORAL. **Pela primeira vez em uma eleição, eleitorado feminino será maior que o masculino em todos os estados**. Site do TSE, 06 set. 2016. Disponível em: <<http://www.tse.jus.br/imprensa/noticias-tse/2016/Setembro/pela-primeira-vez-em-uma-eleicao-eleitorado-feminino-sera-maior-que-o-masculino-em-todos-os-estados>>. Acesso em: 30 ago. 2018.

<sup>30</sup> ASSESSORIA DE COMUNICAÇÃO DO TRIBUNAL SUPERIOR ELEITORAL. **Mulheres representam 52% do eleitorado brasileiro**. Site do TSE, 06 mar. 2018. Disponível em: <<http://www.tse.jus.br/imprensa/noticias-tse/2018/Marco/mulheres-representam-52-do-eleitorado-brasileiro>>. Acesso em: 30 ago. 2018.

Dando seguimento aos marcos da história do feminismo, a década de 1960 dá início à segunda onda feminista brasileira. Esta década caracterizou-se por revelar uma dinâmica diversa comparada ao resto do mundo. Em 1964, foi dado o golpe militar, instaurou-se assim, uma ditadura militar das mais rigorosas, que durou até 1985.

Contudo, foi no ambiente de repressão extrema decorrente do regime militar e muito limitado pelas condições que o país vivia na época, que aconteceram diversas manifestações feministas no Brasil na década de 1970<sup>31</sup>. Durante toda esta época, muitas mulheres militantes foram cruelmente torturadas e mortas.

No ano de 1975, foi criado por Therezinha Zerbini o Movimento Feminino pela Anistia, o qual teve atuação extremamente relevante na denúncia da forte repressão imposta pelo governo militar. Era composto principalmente por mulheres que viram os maridos serem torturados e assassinados pelo governo militar<sup>32</sup>.

Ainda no ano de 1975, a Assembléia Geral da ONU decidiu dar início à Década da Mulher, definindo metas para serem atingidas nos dez anos seguintes com o objetivo de eliminar a discriminação. No mesmo ano, ocorreu a I Conferência Mundial da Mulher, no México, sob o lema “Igualdade, Desenvolvimento e Paz”<sup>33</sup>.

No Rio de Janeiro, aconteceu, também naquele ano, uma semana de debates sob o título “O papel e o comportamento da mulher na realidade brasileira”, com o patrocínio da ONU. Este seminário foi considerado um marco do feminismo brasileiro contemporâneo, em que se discutiu a condição da mulher no Brasil, levando em conta questões como o trabalho, a saúde, a discriminação racial, entre outros<sup>34</sup>.

Passado o período conturbado de 20 anos na ditadura militar, o país enfrentou uma crise econômica, política e social, mas também pôde vislumbrar a retomada da democracia. Nesta época, meados dos anos 80, o feminismo no Brasil entrou em uma fase de grande efervescência na luta pelos direitos das mulheres, inclusive

---

<sup>31</sup> PINTO, Céli Regina Jardim. **Feminismo, História e Poder**. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rsocp/v18n36/03.pdf>>. Acesso em: 31 ago. 2018, p. 2.

<sup>32</sup> UNIVERSIDADE LIVRE FEMINISTA. **História**. Disponível em: <<http://feminismo.org.br/historia/>>. Acesso em: 30 ago. 2018.

<sup>33</sup> ONU MULHERES BRASIL. **Conferências Mundiais da Mulher**. Disponível em: <<http://www.onumulheres.org.br/planeta5050-2030/conferencias/>>. Acesso em: 30 ago. 2018.

<sup>34</sup> UNIVERSIDADE LIVRE FEMINISTA. **História**. Disponível em: <<http://feminismo.org.br/historia/>>. Acesso em: 30 ago. 2018.

contando, a partir de então, com o apoio das classes populares, o que provocou novas percepções e ações para o movimento<sup>35</sup>.

Ressalta-se que, até então, o movimento feminista não trazia em seu arcabouço os diversos anseios das mulheres de classes econômicas menos favorecidas, portanto este momento foi importantíssimo para que a pauta destas mulheres brasileiras também fosse reivindicada pelo movimento como um todo. Isto serviu, inclusive, como um fator de fortalecimento e reconhecimento do movimento.

Representando uma das grandes vitórias do feminismo brasileiro, em 1984, foi criado o Conselho Nacional da Condição da Mulher (CNDM), responsável por promover uma campanha nacional para a inclusão dos direitos da mulher na nova carta constitucional<sup>36</sup>. Esta campanha contou, inclusive, com a elaboração da Carta da Mulher Brasileira aos Constituintes<sup>37</sup>. Esta, foi elaborada de forma totalmente colaborativa, buscou-se fontes de inspiração nas palavras de milhares de mulheres espalhadas pelo país:

De fato, a ação organizada do movimento de mulheres no processo de elaboração da Constituição Federal de 1988, ensejou a conquista de inúmeros novos direitos e obrigações, tais como: o reconhecimento da igualdade na família, o repúdio à violência doméstica, a igualdade entre filhos, o reconhecimento de direitos reprodutivos, entre outros<sup>38</sup>.

Percebe-se, portanto, que a Constituição da República Federativa do Brasil de 1988, vigente atualmente, está posicionada entre as constituições mais protecionistas em relação aos direitos da mulher e isto tem sua razão de ser. Ora, o movimento das mulheres teve uma atuação fundamental nesse processo de mudança legislativa e social, denunciando desigualdades, propondo políticas públicas, resistindo a inúmeros desafios e dissabores na vida cotidiana.

O que falta, então, é a efetividade de preceitos constitucionais, bem como os infraconstitucionais, para que, de fato, o movimento feminista possa atingir seu propósito maior, fazendo com que as mulheres brasileiras possam viver numa

<sup>35</sup> PINTO, Céli Regina Jardim. **Feminismo, História e Poder**. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rsocp/v18n36/03.pdf>>. Acesso em: 31 ago. 2018, p. 3.

<sup>36</sup> *Ibidem. loc. cit.*

<sup>37</sup> CNDM. **Carta da Mulher Brasileira aos Constituintes**. 26 ago. 1986. Disponível em: <[http://www2.camara.leg.br/atividade-legislativa/legislacao/Constituicoes\\_Brasileiras/constituicao-cidada/constituintes/a-constituente-e-as-mulheres/Constituente%201987-1988-Carta%20das%20Mulheres%20aos%20Constituintes.pdf](http://www2.camara.leg.br/atividade-legislativa/legislacao/Constituicoes_Brasileiras/constituicao-cidada/constituintes/a-constituente-e-as-mulheres/Constituente%201987-1988-Carta%20das%20Mulheres%20aos%20Constituintes.pdf)>. Acesso em: 31 ago. 2018.

<sup>38</sup> CAVALCANTI, Stela Valéria. Igualdade, discriminação positiva e políticas públicas para mulheres no Brasil. **Revista do Mestrado em Direito - Universidade Federal de Alagoas**. Maceió: Nossa Livraria, ano 2, n. 2, jan./jun. 2006, p. 355.

situação de igualdade material a dos homens, seja no âmbito laboral, familiar, político, entre outros.

A dominação masculina em diversas áreas não mais pode ser admitida de forma natural, como já foi um dia. O patriarcado é um padrão de dominação que apresenta um porquê de ter resistido por séculos na sociedade brasileira, contudo, apresenta também pertinentes motivos para chegar ao fim.

### **2.1.2 O patriarcado como paradigma de dominação e sua influência no trabalho da mulher**

Aristóteles, em um de seus polêmicos textos, chegou a afirmar categoricamente que “em todas as espécies, o macho é evidentemente superior à fêmea: a espécie humana não é exceção”. Segundo ele, na ordem política, obedece-se e comanda-se alternadamente, entretanto, “quanto ao sexo, a diferença é indelével: qualquer que seja a idade da mulher, o homem deve conservar sua superioridade”<sup>39</sup>.

É sabido que Aristóteles, por muito tempo, como figura ímpar e com o seu extenso saber filosófico foi referência de sabedoria da sua época, repassando assim, sua vertente de pensamento para muitos povos. Nota-se, ainda, que pensamentos como o dele refletiram imensamente - e ainda refletem - no modo de pensar de diversas comunidades. Mas nada que não possa ser desconstruído pelos ideais feministas contemporâneos e pela demonstração nítida, com o passar dos anos, de que a mulher não tem o dever privativo de ocupar - única e exclusivamente - postos inferiores ao homem nas esferas da sociedade, pois não há uma hierarquia nem mesmo biológica.

Vale lembrar os dizeres hodiernos de Roberto Parahyba de Arruda Pinto, “o feminismo não é uma manutenção do poder patriarcal com uma roupagem nova ou invertida que se alcança por uma cultura de puro oposicionismo”<sup>40</sup>. Como já dito

---

<sup>39</sup> ARISTÓTELES. **A Política**. Disponível em: <[http://www.dhnet.org.br/direitos/anthist/marcos/hdh\\_aristoteles\\_a\\_politica.pdf](http://www.dhnet.org.br/direitos/anthist/marcos/hdh_aristoteles_a_politica.pdf)>. Acesso em: 25 ago. 2018.

<sup>40</sup> PINTO, Roberto Parahyba de Arruda. O ponto de vista feminista. *In*: PINTO, Roberto Parahyba de Arruda; CAMARANO, Alessandra; HAZAN, Ellen Mara Ferraz (Coords.). **Feminismo, Pluralismo e Democracia**. São Paulo: LTr, 2018, p. 11.

anteriormente, o propósito do feminismo não se esgota em “virar o lado do jogo”. Trata-se aqui de questões sociais muito mais sérias e que envolvem milhares de mulheres e, conseqüentemente, suas famílias.

Outrossim, há quem afirme que, existe um impulso humano natural de dominação<sup>41</sup>. Ora, mas por que este se estabeleceu sobre uma minoria que, em proporções numéricas, já é uma maioria há tantos anos no Brasil?<sup>42</sup> Não é fácil responder este questionamento sem a análise de dados históricos, apenas algumas das raízes estão aqui expostas, bem como o que as mantêm tão firmes ainda.

No Brasil, ainda hoje, a mentalidade patriarcal segue arraigada culturalmente. Não é uma tarefa fácil para a mulher - enquadrada como minoria social - conquistar seu espaço e ser reconhecida pelos seus esforços. Chega ser sarcástico este enquadramento persistir nos dias atuais, visto que as mulheres constituem mais de 50% da população brasileira, equivalem a 52,5% do eleitorado nacional em 2018<sup>43</sup> e significam mais de 40% da população economicamente ativa<sup>44</sup>. Destaca-se que, obviamente, aqui se incluem mulheres brancas, negras, índias, pardas, idosas, adolescentes, crianças, portadoras de deficiências, pobres, ricas.

É preciso provocar mudanças no modo de pensar da sociedade no que tange à figura da mulher e sua suposta inferioridade. Luta-se para que as mulheres possam ter direitos iguais aos dos homens, em todas as esferas da vida social, familiar, política, econômica e laboral. O patriarcado instituiu a ideia de que, especialmente no âmbito laboral, é preciso que a mulher vá muito além de suas atribuições comuns para alcançar o reconhecimento mínimo do seu trabalho, ou seja, elas precisam atingir metas.

Cabe citar aqui o efeito do patriarcado refletido em uma história pouco conhecida pelos brasileiros. Seria mais um relato de força e coragem de uma mulher “comum”,

---

<sup>41</sup> CONGRESSO INTERNACIONAL SOBRE A MULHER, GÊNERO E RELAÇÕES DE TRABALHO, 2, 2007, Goiânia. **Anais**. Goiânia: Cir, 2007, p. 37.

<sup>42</sup> IBGE. **Distribuição percentual da População por Sexo - Brasil - 1980 a 2010**. Disponível em: <<https://brasilemsintese.ibge.gov.br/populacao/distribuicao-da-populacao-por-sexo.html>>. Acesso em: 31 ago. 2018.

<sup>43</sup> TSE. **Estatísticas do eleitorado - Por sexo e faixa etária**. Disponível em: <<http://www.tse.jus.br/eleitor/estatisticas-de-eleitorado/estatistica-do-eleitorado-por-sexo-e-faixa-etaria>>. Acesso em: 01 out. 2018.

<sup>44</sup> JUREMA, Solange Bentes. **Cidadania e exclusão: a luta das minorias pela participação e representação política na História**. Site da Câmara dos Deputados. Disponível em: <<http://www2.camara.leg.br/acamara/conheca/historia/historia/cdnos500anos/seminarios/semin1/fala5.html>>. Acesso em: 02 set. 2018.

contudo, uma história escondida simplesmente pelo fato de tratar-se da mulher de um famoso escritor, Guimarães Rosa, a qual muito além de esposa, foi uma mulher extraordinária.

A senhora Aracy de Carvalho Guimarães Rosa, como funcionária do consulado brasileiro em Hamburgo, no final da década de 30, ajudou centenas de refugiados judeus a saírem da Alemanha, apesar da lei brasileira que proibia a entrada destes imigrantes no Brasil. Foi uma mulher que desbravou limites por seus atos de coragem na salvação dos semitas durante o período de perseguição nazista<sup>45</sup>.

É fato que Aracy deixou como legado uma história de luta, resistência e força feminina. Entretanto, ainda que seu trabalho tenha sido admirável e de extremo valor,

A história de Aracy, como de tantas outras mulheres lutadoras, como Dandara, Leolinda, Maria Quitéria ou Anita<sup>46</sup> sempre surge embaçada, quase invisível ou apagada pela história de vida de seus companheiros, o que demonstra, por si, a tentativa de encobrir a participação feminina nos grandes temas, lutas e destino do país<sup>47</sup>.

Nota-se que o povo brasileiro, em geral, não costuma enaltecer relatos como estes. É comum que as mulheres não tenham seus próprios méritos reconhecidos, sejam compelidas a se manter à sombra de figuras do sexo masculino, parece que são escassos os holofotes voltados a elas. Não sendo justificável o fato de ser, como Aracy, a esposa de um homem também inaudito em seu trabalho.

O patriarcado ainda é muito marcante no país. Os seus reflexos são cruéis quando se trata de mercado de trabalho, pois, por muitas vezes, exige-se da mulher esforços sobre-humanos.

Geralmente, para uma mulher ser reconhecida pelo seu trabalho e chegar ao ponto de ser admirada, ela deve ir muito além de suas capacidades, superar

---

<sup>45</sup> ARRUDA, Kátia Magalhães. Relatos de sofrimento e de luta das mulheres: da escravidão ao tempo atual. In: PINTO, Roberto Parahyba de Arruda; CAMARANO, Alessandra; HAZAN, Ellen Mara Ferraz (Coords.). **Feminismo, Pluralismo e Democracia**. São Paulo: LTr, 2018, p. 183 *et seq.*

<sup>46</sup> Dandara foi a mulher de Zumbi dos Palmares e sempre atuou como figura central na resistência do quilombo. Leolinda Daltro foi precursora do feminismo no Brasil no século XIX e lutou pelo movimento sufragista. Maria Quitéria foi para o exército vestida de homem para lutar pela independência do Brasil. Anita Garibaldi foi revolucionária no século XIX e lutou na Revolução Farroupilha. (ARRUDA, Kátia Magalhães. Relatos de sofrimento e de luta das mulheres: da escravidão ao tempo atual. In: PINTO, Roberto Parahyba de Arruda; CAMARANO, Alessandra; HAZAN, Ellen Mara Ferraz (Coords.). **Feminismo, Pluralismo e Democracia**. São Paulo: LTr, 2018, p. 184)

<sup>47</sup> ARRUDA, Kátia Magalhães. *op. cit.* p. 184.

absurdamente o nível da maioria, para que daí por diante possa ser vista sob diferente perspectiva. É como se a cobrança fosse triplicada.

A discriminação, como fruto do patriarcado, influencia diretamente no trabalho da mulher. Percebe-se que, de forma consideravelmente irrazoável, a mulher resta prejudicada no ambiente laboral porque o paradigma de dominação do patriarcado ainda é muito forte.

Como será detalhadamente visto adiante, a dominação masculina no mercado de trabalho repercute diretamente no desprestígio do trabalho feminino, quando, por exemplo, a mulher recebe salários inferiores aos dos homens ainda que exerçam funções idênticas pelo mesmo tempo de serviço na empresa. Sabe-se que, esta é uma realidade comum nas empresas e, a depender de programa de *compliance* interno, por exemplo, problemas como este, de desigualdade salarial, podem ser identificados e possivelmente sanados.

Definitivamente, o patriarcado é um dos fatores principais na desvalorização do papel da mulher no trabalho. Ora, na maior parte das vezes, não é o mesmo tratamento recebido pelos homens no âmbito laboral, sendo que a depender da área será em maior ou menor grau. Isto porque, as empresas e instituições brasileiras ainda não alcançaram um grau de maturidade que vos permita exigir da mão de obra que sejam bons o suficiente e, assim, serão reconhecidos por todos (as).

## 2.2 A INSERÇÃO DAS MULHERES NO MERCADO DE TRABALHO

O universo social se caracteriza por uma perene mutabilidade, demasiadamente mais intensa do que a do universo simplesmente físico. O trabalho sempre foi um fator estimulante de mutações sociais. Contudo, numa análise histórica, as oportunidades e, conseqüentemente, a participação da mulher no mercado de trabalho nunca foram as mesmas em relação ao homem.

Via de regra, o aumento da participação da mulher no mercado de trabalho, depende, dentre outras razões, da transformação estrutural na composição de forças sociais. É preciso que se crie um ambiente mais favorável a determinadas

mudanças, especialmente no tocante à situação da desigualdade de oportunidades<sup>48</sup>.

Nesta esteira, entende-se aqui que, não apenas o Poder Público tem condições para fomentar a inserção das mulheres no mercado de trabalho, todas as forças sociais, privadas ou públicas, possuem este recurso. Existem muitas maneiras de empresas e organizações, públicas ou privadas, atuarem de forma decisiva para prevenir a discriminação do labor feminino.

A participação da mulher no mercado de trabalho varia de acordo com o contexto político, econômico e social da época. Como já foi dito em tópico anterior, outro fator importante a ser analisado é a condição de trabalho, pois desde os primórdios da inserção da mulher no mercado de trabalho das indústrias, características comuns eram as condições precárias e a longa jornada a que eram submetidas, além da má remuneração.

Neste contexto, será visto a seguir alguns dos fatores positivos e negativos relacionados à participação da mulher no mercado de trabalho brasileiro.

### 2.2.1 Fatores que impulsionaram a inserção da mulher no ambiente laboral

Por muito tempo, instaurou-se a divisão sexual do saber e do trabalho como se esta, natural fosse. Entendia-se que os fatores biológicos eram determinantes para a divisão sexual do trabalho e, desta maneira, o homem manteve-se numa condição superior à da mulher.

Historicamente, foi reservado aos homens o espaço público e às mulheres, o espaço privado. Nesta dicotomia, consubstanciou-se a divisão sexual do trabalho, “homens provedores e mulheres cuidadoras”<sup>49</sup>.

---

<sup>48</sup> CORTEZ, Rita. As mulheres, o mercado de trabalho, o teto de vidro das advogadas: desafios e expectativas. *In*: PINTO, Roberto Parahyba de Arruda; CAMARANO, Alessandra; HAZAN, Ellen Mara Ferraz (Coords.). **Feminismo, Pluralismo e Democracia**. São Paulo: LTr, 2018, p. 291.

<sup>49</sup> SOUSA, Luana Passos de; GUEDES, Dyego Rocha. **A desigual divisão sexual do trabalho: um olhar sobre a última década**. *Estud. av.*, São Paulo, v. 30, n. 87, Ago. 2016. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0103-40142016000200123&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-40142016000200123&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em: 06 set. 2018.

Os espaços privados ocupados pelas mulheres eram tão somente as suas próprias casas, elas não tinham espaço no mercado de trabalho, ocupavam-se nos afazeres domésticos e cuidados com os (as) filhos (as) e maridos. A saber, podiam exercer tão somente os papéis de esposas, mães e donas de casa, ou seja, trabalhos não remunerados.

Entretanto, em face das numerosas transformações no cenário socioeconômico, novas perspectivas sociais passaram a surgir, enfraquecendo de modo conjunto a referida dicotomia e estes padrões de divisão do trabalho<sup>50</sup>. A ideia de restringir o trabalho da mulher ao lar foi atenuando.

Preambularmente, remete-se à época do pós Segunda Guerra Mundial, um dos períodos mais conturbados da história da humanidade. Ocorre que, os grandes conflitos serviram para desviar a mão de obra masculina para os campos de batalha, especialmente na Europa. Assim, gerou um ingresso forçado das mulheres no mercado, nas mais diversas atividades<sup>51</sup>.

Neste mesmo período, o Brasil sofreu alterações na sua economia e passava por um progresso técnico importante, dando espaço para as mulheres - ainda que não tivessem a força física - adentrarem atividades do espaço público (fora de suas casas). Como menciona Vólia Bomfim, “novas condições tecnológicas permitiram condições de trabalho menos penosas e desenvolvidas com menor esforço físico, favorecendo os trabalhadores mais frágeis fisicamente”<sup>52</sup>. Contudo, por falta de conhecimento técnico, vale frisar que as mulheres tinham que ocupar funções secundárias naquela época.

Caracterizou-se assim, um dos primeiros fatores de impulso à inserção das mulheres no mercado de trabalho. A partir desta época, o trabalho da mulher passou a ser requisitado nas fábricas, não apenas em razão da carência de homens, mas também porque elas faziam os mesmos serviços deles, contudo, sujeitavam-se a salários bem menores e a jornadas demasiadamente longas.

---

<sup>50</sup> SOUSA, Luana Passos de; GUEDES, Dyego Rocha. **A desigual divisão sexual do trabalho: um olhar sobre a última década**. Estud. av., São Paulo, v. 30, n. 87, Ago. 2016. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0103-40142016000200123&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-40142016000200123&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em: 06 set. 2018.

<sup>51</sup> BARROS, Alice Monteiro de. **A mulher e o direito do trabalho**. São Paulo: LTr, 1995, p. 203.

<sup>52</sup> CASSAR, Vólia Bomfim. **Direito do Trabalho**. 14. ed., rev., atual. e ampl. 3. reimp. Rio de Janeiro: Forense; São Paulo: Método, 2017, p. 529.

Paralelamente às más condições de trabalho das mulheres, notou-se a relevância do controle de natalidade<sup>53</sup>. As mulheres perceberam que, quanto mais filhos tinham, mais difícil tornava-se a sua inserção no mercado, portanto, precisavam ter o comando sobre o número de filhos que gostariam de ter para que, assim, pudessem dedicar mais tempo fora de casa trabalhando.

No intuito de evitar a fatalidade biológica da maternidade, a pílula anticoncepcional, introduzida nos anos sessenta, teve importância estratégica, pois tratava-se de um método seguro e sob o controle da mulher. Assim, a pílula foi um marco de emancipação sexual da mulher, face à possibilidade de não procriar<sup>54</sup>.

Aliado a isto, a criação de creches no Brasil foi colocada em pauta. Já que a mulher precisava sair do lar para trabalhar, ela precisava também ser amparada pelo Estado e por seus empregadores quanto ao cuidado dos seus filhos pequenos. Foi em 1979, em São Paulo, no I Congresso da Mulher Paulista, que foi criado o Movimento de Luta por Creche. Neste evento, as participantes exigiram “creches totalmente financiadas pelo Estado e empresas, próximas aos locais de moradia e trabalho, que não sejam meros depósitos de crianças e que contem com a participação dos pais na orientação pedagógica”<sup>55</sup>.

O movimento cresceu gradativamente no país, deixando de mais valioso a sua ideologia, qual seja: demonstrar que o filho não é só da mãe e que a mulher pode ser uma boa mãe ainda que precise sair de casa para trabalhar.

Ademais, o acesso à educação, sem dúvidas, configura-se um dos maiores propulsores de inserção da mulher no mercado de trabalho. Como já dito no tópico 2.1.1.2, a possibilidade de a mulher adentrar ao ensino superior é uma conquista das mais importantes para o Brasil como um todo.

Nos dias atuais, de acordo com dados recentes de pesquisas do IBGE, a maior diferença percentual por sexo encontra-se no nível “superior completo”, especialmente entre as pessoas da faixa etária mais jovem, de 25 a 44 anos de

---

<sup>53</sup> BARROS, Alice Monteiro de. **A mulher e o direito do trabalho**. São Paulo: LTr, 1995, p. 205.

<sup>54</sup> MORAES, Maria Lygia Quartim de. **Vinte anos do Feminismo**. Tese de livre-docência apresentada ao Departamento de Sociologia do Instituto de Filosofia e Ciências Humanas da UNICAMP, 1996. Disponível em: <<https://jpsolce.files.wordpress.com/2012/11/tese-vinte-anos-de-feminismo-maria-lygia-quartim-de-moraes.pdf>>. Acesso em: 30 set. 2018.

<sup>55</sup> TELES, Maria Amélia. **Breve história do feminismo no Brasil**. São Paulo: Brasiliense, 1999, p. 103.

idade, em que o percentual de mulheres que completou a graduação é 37,9% superior ao dos homens<sup>56</sup>.

Os dados demonstram como as mulheres brasileiras têm buscado a educação, a profissionalização e, conseqüentemente a independência. Ainda que sejam inúmeros os obstáculos enfrentados para vencerem o mercado de trabalho altamente discriminatório, elas têm encarado brilhantemente os desafios.

Com a revolução tecnológica do século XXI, surgiram novas formas de trabalho, como, por exemplo, o comércio *online* e o teletrabalho (regulado dos arts. 75-A ao 75-E da CLT). O avanço tecnológico pode ser encarado como aliado do movimento feminista, pois além de propiciar uma melhor interatividade entre as mulheres, vem permitindo novas formas de trabalho, as quais trazem mais liberdade àquelas que precisam trabalhar à distância<sup>57</sup>.

Destaca-se ainda que, a lei brasileira logrou grande avanço quando determinou a passagem para a Previdência Social do ônus do salário-maternidade. O pretexto preponderante alegado pelos empregadores ao contratar mulheres era justamente o ônus que teriam de suportar durante a gravidez, arcando com o salário sem a contraprestação do trabalho<sup>58</sup>. Desta maneira, a partir de então, obteve-se o fim de um dos grandes óbices na contratação de mulheres. Até porque, é preciso enxergar a maternidade como uma tarefa cívica e que toda a sociedade tem responsabilidade.

A formulação e implementação de políticas públicas especiais positivas (ou políticas de ação afirmativa) configuram-se também como instrumento de superação das desigualdades sociais entre homens e mulheres<sup>59</sup>, refletida no âmbito laboral.

Em relação à participação nas estruturas de poder e a tomada de decisão do setor público, como uma das primeiras experiências de ação afirmativa, desde 1995, o

---

<sup>56</sup> IBGE. Estudos e Pesquisas. Informação Demográfica e Socioeconômica. n. 38. **Estatísticas de Gênero**: Indicadores sociais das mulheres no Brasil. 08 jun. 2018. Disponível em: <[https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv101551\\_informativo.pdf](https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv101551_informativo.pdf)>. Acesso em: 01 set. 2018.

<sup>57</sup> CAMARGO, Elaine Cristina Beltran de. O direito, a mulher e o Mercado de Trabalho. *In*: PINTO, Roberto Parahyba de Arruda; CAMARANO, Alessandra; HAZAN, Ellen Mara Ferraz (Coords.). **Feminismo, Pluralismo e Democracia**. São Paulo: LTr, 2018, p. 95.

<sup>58</sup> LEITE, Júlio César do Prado. A legislação do trabalho e a igualdade de direitos entre o homem e a mulher. **Revista Synthesis**: Direito do Trabalho Material e Processual. São Paulo: Síntese, 1997, n. 24, p. 30.

<sup>59</sup> RODRIGUES, Maria Alice. **A mulher no espaço privado: da incapacidade à igualdade de direitos**. Rio de Janeiro: Renovar, 2003, p. 209.

Brasil possui legislação que prevê a reserva de cotas de participação de mulheres nas listas de candidatos ao Legislativo (Lei n. 9.100/95<sup>60</sup>). No mesmo sentido, a Lei n. 9.504/97, trouxe um dispositivo, alterado pela Lei n. 12.034/2009, em que objetiva-se que os partidos políticos tenham a obrigação de preencher os percentuais mínimos e máximos por sexo<sup>61</sup>.

Estas leis são importantes conquistas pois permitiram, pelo menos, o debate nos partidos políticos em relação às formas de se vencerem os obstáculos que impedem a participação feminina na política. Mesmo que os números de pesquisa recente do IBGE não demostrem ainda a participação assídua das mulheres na políticas, há de valorizar-se ao menos que sejam proporcionados os debates em sociedade. Os dados apontam que são ocupados por mulheres apenas 10,5 dos assentos da Câmara dos Deputados e 16% do Senado Federal<sup>62</sup>. Com isso, o Brasil ocupa a 152ª posição no *ranking* mundial de participação das mulheres na política.

Ressalta-se que a proporção de mulheres nos parlamentos nacionais e também nos governos locais (prefeituras) está no rol de indicadores da Agenda 2030, da ONU, no bojo do objetivo 5: “alcançar a igualdade de gênero e empoderar todas as mulheres e meninas”<sup>63</sup>. Resta patente a preocupação de organismos internacionais e nacionais em possibilitar formas de inserir a mulher no mercado de trabalho em condições isonômicas.

---

<sup>60</sup> Art. 11, § 3º: Vinte por cento, no mínimo, das vagas de cada partido ou coligação deverão ser preenchidas por candidaturas de mulheres.

<sup>61</sup> Art. 10, § 3º: Do número de vagas resultante das regras previstas neste artigo, cada partido ou coligação preencher o mínimo de 30% (trinta por cento) e o máximo de 70% (setenta por cento) para candidaturas de cada sexo.

<sup>62</sup> IBGE. Estudos e Pesquisas. Informação Demográfica e Socioeconômica. n. 38. **Estatísticas de Gênero**: Indicadores sociais das mulheres no Brasil. 08 jun. 2018. Disponível em: <[https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv101551\\_informativo.pdf](https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv101551_informativo.pdf)>. Acesso em: 01 set. 2018.

<sup>63</sup> IBGE. **Objetivos de Desenvolvimento Sustentável**. Disponível em: <<https://indicadoresods.ibge.gov.br/objetivo/objetivo?n=5>>. Acesso em: 02. set. 2018.

### 2.2.2 Fatores que foram obstáculos à inserção da mulher ao mercado de trabalho

É sabido que há uma pluralidade de fontes que alimentam a discriminação da mulher, especialmente com base num preconceito enraizado socialmente. Essa pluralidade pode ser vista por diferentes ângulos, como: resíduo estrutural da formação machista da sociedade; controle majoritário dos fatores econômicos pelo homem; influência religiosa; absorção maternal e familiar da mulher, dentre outros.<sup>64</sup> Desta forma, refletir a realidade brasileira é analisar de que forma as desigualdades se estruturam em torno de desvantagens historicamente acumuladas.

Como produto do fim do século XIX e início do século XX, o Código Civil brasileiro de 1916 enunciava que as mulheres casadas eram incapazes, relativamente, a certos atos ou à maneira de os exercer. Assevera Maria Berenice Dias que, este código “transformou a força física do homem em poder pessoal, em autoridade, outorgando-lhe o comando exclusivo da família”<sup>65</sup>. Desta maneira, a mulher brasileira precisava da autorização do marido para trabalhar e, além disso, era ele quem escolhia a profissão da mulher.

Até aquela época, as contribuições femininas à sociedade eram exclusivamente no cuidado com os (as) filhos (as) e com os afazeres domésticos. Elas recebiam ordens dos seus pais e maridos, destinavam-se tão somente ao exercício dos papéis de esposas, mães e donas de casa, ou seja, não recebiam remuneração, contudo, ainda assim, exerciam tarefas que demandavam muito trabalho.

Somente em 1962, com a edição da Lei 6.121/62<sup>66</sup>, foi dispensada a necessidade da autorização marital para o trabalho. É notório que muitos resquícios ainda prevalecem.

Mesmo em meio a inúmeras transformações sociais ocorridas ao longo do último século sob a perspectiva de gênero, conforme dados do IBGE<sup>67</sup>, em 2016, em

---

<sup>64</sup> CONGRESSO INTERNACIONAL SOBRE A MULHER, GÊNERO E RELAÇÕES DE TRABALHO, 2, 2007, Goiânia. **Anais**. Goiânia: Cir, 2007, p. 36 *et seq.*

<sup>65</sup> DIAS, Maria Berenice. **A mulher no Código Civil**. Disponível em: <[http://www.mariaberenice.com.br/uploads/18\\_-\\_a\\_mulher\\_no\\_c%F3digo\\_civil.pdf](http://www.mariaberenice.com.br/uploads/18_-_a_mulher_no_c%F3digo_civil.pdf)>. Acesso em: 07 set. 2018.

<sup>66</sup> BRASIL. **Lei 6.121**. Brasília, DF. 27 de Ago. 1962. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/LEIS/1950-1969/L4121.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/1950-1969/L4121.htm)>. Acesso em: 07 set. 2018.

relação ao rendimento habitual médio mensal de todos os trabalhos, os indicadores apontam que a diferença de rendimentos é de R\$1.764 para elas e R\$2.306 para eles, ou seja, o salário do homem costuma ser 30% superior.

Destaca-se que, o índice de profissionais do sexo feminino que ocupam cargos gerenciais é de apenas 37,8%. Além disso, as mulheres que trabalham fora de casa ainda dedicam relativamente mais tempo aos afazeres domésticos, independente do grupo de idade observado. Em 2016, as mulheres dedicavam, em média, 18,1 horas semanais aos cuidados de pessoas e/ou afazeres domésticos. Enquanto os homens, dedicavam 10,5 horas semanais<sup>68</sup>.

Em muitos casos, as mulheres que necessitam conciliar trabalho remunerado com os afazeres domésticos e cuidados, aceitam ocupações com carga horária reduzida. Desta maneira, o percentual de mulheres trabalhando por tempo parcial é mais elevado (28,2%), quando comparado com os homens (14,1%). Nas regiões Norte e Nordeste, a proporção de mulheres passa de 36%<sup>69</sup>.

Vale ressaltar que, consoante o Censo do IBGE de 2010<sup>70</sup>, nas famílias monoparentais - formadas pelo responsável sem cônjuge e com filhos (as) - as mulheres foram maioria na condição de responsável pela família (87,4%). Deveras, sem a presença de cônjuge, é muito mais comum a mulher tornar-se a responsável.

Ainda de acordo com o Censo de 2010, a proporção de famílias que tinham a mulher como responsável era de 37,3%. Outro aspecto interessante relaciona-se com a presença de filhos de até 5 anos de idade na família, uma vez que 30,3% das famílias que contam com filhos nesta idade têm a mulher como responsável. Apesar da possibilidade de compartilhar as atividades relacionadas ao cuidado de dependentes com o cônjuge ou companheiro, quando este está presente no arranjo familiar, ainda assim estas atividades recaem principalmente sobre a

---

<sup>67</sup> IBGE. Estudos e Pesquisas. Informação Demográfica e Socioeconômica. n. 38. **Estatísticas de Gênero**: Indicadores sociais das mulheres no Brasil. 08 jun. 2018. Disponível em: <[https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv101551\\_informativo.pdf](https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv101551_informativo.pdf)>. Acesso em: 01 out. 2018.

<sup>68</sup> IBGE. Estudos e Pesquisas. Informação Demográfica e Socioeconômica. n. 38. **Estatísticas de Gênero**: Indicadores sociais das mulheres no Brasil. 08 jun. 2018. Disponível em: <[https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv101551\\_informativo.pdf](https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv101551_informativo.pdf)>. Acesso em: 01 out. 2018.

<sup>69</sup> *Ibidem*.

<sup>70</sup> IBGE. Estudos e Pesquisas. Informação Demográfica e Socioeconômica. n. 33. **Estatísticas de Gênero**: uma análise do CENSO Demográfico 2010. Rio de Janeiro, 2014. Disponível em: <<https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv88941.pdf>>. Acesso em: 03 out. 2018.

responsabilidade das mulheres. Deste modo, a presença de crianças nesta faixa etária torna-se um fator que potencialmente afeta a inserção ou a evolução da mulher no mercado de trabalho.

A violência contra a mulher representa mais um grave obstáculo, o qual compromete o exercício dos direitos humanos e atinge o desenvolvimento socioeconômico do país<sup>71</sup>. Primordial que ações públicas e privadas sejam implantadas para prevenir, combater e eliminar todas as formas de violência contra a mulher (psicológica, física ou emocional). Numa perspectiva internacional tem-se que:

De acordo com um relatório do *Centers for Disease Control and Prevention* (CDC 2003) todos os anos, cerca de 8 milhões de dias de trabalho remunerado são perdidos nos Estados Unidos por causa da violência doméstica. Os custos relacionados com essa violência (violência física, sexual, perseguição (*stalking*) e homicídios) perpetrada por parceiros íntimos excedem US\$ 5,8 bilhões por ano (em US\$ de 2017 = 7,7 bilhões). Desse total, cerca de US\$ 4,1 bilhões (em US\$ de 2017 = 5,4 bilhões) estão relacionados aos custos diretos de cuidados médicos e de saúde mental e as perdas de produtividade representam quase US \$ 1,8 bilhão (em US\$ de 2017 = 2,3 bilhões).

No Brasil, carecemos de estatísticas e estudos científicos sobre o impacto da violência doméstica no mercado de trabalho feminino<sup>72</sup>.

Em pesquisa concluída em 2017<sup>73</sup>, que abarca o período de 2001 a 2015, sobre o impacto da violência doméstica no mercado de trabalho, verifica-se que as mulheres vitimadas por essa violência revelam ter sequelas físicas e emocionais, temporárias e permanentes, que impactam diretamente na sua capacidade laboral, em especial sua produtividades, absenteísmo e auto estima e progressão na carreira.

No que tange aos aspectos que envolvem a maternidade, a legislação é complexa em todos os pontos. Tanto em relação à contratação da mulher, quanto em relação à estabilidade da gestante (art. 10, II, “b”, da CF), ou em relação à licença maternidade (art. 392, CLT), ou ainda em relação à amamentação (art. 396, CLT).

Ao mesmo tempo que o conjunto normativo garante à gestante seu emprego durante o período de estabilidade, cria obstáculos à contratação das mulheres por essa

<sup>71</sup> CAVALCANTI, Stela Valéria. Igualdade, discriminação positiva e políticas públicas para mulheres no Brasil. **Revista do Mestrado em Direito**. Universidade Federal de Alagoas. Maceió: Nossa Livraria, ano 2, n. 2, jan./jun. 2006, p. 372.

<sup>72</sup> CARVALHO, José Raimundo; OLIVEIRA, Victor Hugo. **Violência Doméstica e seu Impacto no Mercado de Trabalho e na Produtividade das Mulheres**. Fortaleza, 20 de agosto de 2017. p.3 Disponível em: <<http://www.justicadesaia.com.br/wp-content/uploads/2017/08/Relatorio-Violencia-Domestica-e-seu-impacto-no-Mercado-de-Trabalho-e-na-Produtividade-das-Mulheres.pdf>>. Acesso em: 02 out. 2018.

<sup>73</sup> *Ibidem. loc. cit.*

mesma razão. Não raramente, entende-se que a contratação feminina é sinônimo de prejuízo financeiro<sup>74</sup>.

Conforme será visto de forma aprofundada no próximo tópico e seus sub tópicos, foi necessária a tutela protetiva à mulher diante de tantas explorações sofridas, especialmente no âmbito laboral. Contudo, as intervenções legislativas referentes ao trabalho da mulher em determinados locais, horários e circunstâncias passaram também a limitar-lhe as oportunidades de empregos<sup>75</sup>. Uma vez que, ao analisar dados mais atuais, é possível reafirmar os obstáculos que as mulheres ainda enfrentam no mercado de trabalho, quer seja pela dupla jornada de trabalho, violência, dedicação aos afazeres domésticos, cuidado com a família, gestação, etc.

### 2.3 CONSOLIDAÇÃO DO TRABALHO FEMININO E SUA TUTELA

Claro que subsistem críticas quanto à existência de uma tutela diferenciada para o trabalho feminino, contudo, é preciso entender que a diferença é uma realidade já imposta pela natureza. Mais uma vez, destaca-se que: a diferença não significa desigualdade<sup>76</sup>. Não há de se falar em desigualdade como uma forma de favorecer a justificativa de relações sociais de inferioridade. Nesse ponto de vista, Comparato sustenta:

A discriminação pela mulher se manifesta, também, pela reiterada e muito difundida denegação do direito à diferença, vale dizer, a recusa de reconhecimento e respeito dos dados biológicos e valores culturais, componentes do universo feminino<sup>77</sup>.

Portanto, é sabido que trata-se de uma constatação absoluta a diferença em traços biológicos característicos do homem e da mulher, sendo que, diante destes, resta imperativo que haja uma consolidação de normas de proteção ao trabalho feminino para que as mulheres não fiquem desprotegidas no seu labor.

---

<sup>74</sup> CAMARGO, Elaine Cristina Beltran de. O direito, a mulher e o Mercado de Trabalho. *In*: PINTO, Roberto Parahyba de Arruda; CAMARANO, Alessandra; HAZAN, Ellen Mara Ferraz (Coords.). **Feminismo, Pluralismo e Democracia**. São Paulo: LTr, 2018, p. 93.

<sup>75</sup> BARROS, Alice Monteiro de. **A mulher e o direito do trabalho**. São Paulo: LTr, 1995, p. 228.

<sup>76</sup> NOVAIS, Denise Pasello Valente. **Discriminação da Mulher e Direito do Trabalho**: da proteção à promoção da igualdade. São Paulo: LTr, 2005, p. 28.

<sup>77</sup> COMPARATO, Fábio Konder. **A afirmação histórica dos direitos humanos**. São Paulo: Saraiva, 2001, p. 200.

Ora, boa parte do tempo de vida do ser humano é gasto no trabalho. Quer dizer que, a mulher necessita de tutela específica no que tange ao seu trabalho, já que o trabalho é condição *sine qua non* para a existência humana. Como afirma Olívia Santana, “é pelo trabalho que a humanidade vai transformando e dominando a natureza em seu favor”<sup>78</sup>.

Assim, para que a mulher não permanecesse - como muitos anos permaneceu - à margem da sociedade, foi preciso instituir algumas normas de proteção para consolidação do labor feminino, no intuito que este labor fosse reconhecido e devidamente respeitado.

Em consonância com Celso Antônio Bandeira de Mello<sup>79</sup>, “o princípio da igualdade interdita tratamento desuniforme às pessoas”, sendo que busca-se “a impossibilidade de desequiparações fortuitas ou injustificadas”. Deste modo, diante das desigualdades dos sujeitos, o princípio da isonomia visa que todos (as) recebam tratamento equitativo - igualdade substancial<sup>80</sup>.

Claro que muitos avanços ainda estão por vir, ainda faltam alguns passos importantes para o alcance da tutela ideal.

Apura-se que houve no Brasil, como pontuado por Léa Elisa Calil<sup>81</sup>, três eras do trabalho feminino, quais sejam: a era da exclusão, em que sequer se previa o trabalho feminino nas Constituições e nas normas de Direito do Trabalho; a era da proteção da mulher, que, na realidade, gerou o aumento da discriminação da mão de obra feminina e, finalmente, a terceira era, em que se almeja a efetiva igualdade entre os gêneros, com fulcro nos ditames de um Estado Democrático de Direito, garantindo-se a paz social e a dignidade da pessoa humana.

Ainda nessa perspectiva, como definiu Alice Monteiro de Barros<sup>82</sup>, “é inegável a influência da ação internacional, principalmente da OIT, no desenvolvimento da legislação brasileira, inclusive no capítulo alusivo ao trabalho da mulher”. Isto

---

<sup>78</sup> SANTANA, Olívia. Feminismo, pluralismo e democracia. *In*: PINTO, Roberto Parahyba de Arruda; CAMARANO, Alessandra; HAZAN, Ellen Mara Ferraz (Coords.). **Feminismo, Pluralismo e Democracia**. São Paulo: LTr, 2018, p. 254.

<sup>79</sup> MELLO, Celso Antônio Bandeira de. **O conteúdo jurídico do princípio da igualdade**. 3.ed. São Paulo: Malheiros, 2005, p. 12.

<sup>80</sup> A igualdade substancial será abordada no tópico 3.7.2 deste trabalho.

<sup>81</sup> CALIL, Léa Elisa Silingowski. **História do Direito do Trabalho da Mulher**: aspectos histórico-sociológicos do início da república ao final deste século. São Paulo: LTr, 2000, p. 25.

<sup>82</sup> BARROS, Alice Monteiro de. **Curso de Direito do Trabalho**. São Paulo: LTr, 2007, p. 1.056.

porque, como será visto a seguir, é de extrema importância o peso da influência internacional sobre as normas trabalhistas de proteção ao trabalho da mulher.

Ademais, o reflexo da atual fase em que passa o legislador brasileiro, no sentido de igualizar as condições de trabalho entre homens e mulheres é visivelmente sentida na constante alteração das disposições da CLT.

### 2.3.1 As Convenções e protocolos da OIT sobre o tema

Como mencionado no tópico 2.1.1.1, o Tratado de Versalhes estabeleceu a igualdade salarial entre homens e mulheres, criando a Organização Internacional do Trabalho (OIT), em 25 de janeiro de 1919.

Diante da traumática experiência resultante da Primeira Guerra Mundial, a OIT, desde a sua criação, demonstrou tamanha preocupação em instituir normas de proteção especial ao trabalho feminino e reduzir as diferenças sociais como forma de conservar a pacificação entre os povos<sup>83</sup>.

Com o término da guerra, verificou-se que já não seria mais possível utilizar os mesmos mecanismos de controle social, seria então necessária uma intervenção positiva sobre os povos. Sendo assim, no que diz respeito aos objetivos da OIT, Alice Monteiro de Barros aduz o seguinte:

No campo do trabalho das mulheres, duas preocupações inspiraram a ação internacional: a primeira, com propósito de protegê-las contra as condições penosas de trabalho, salvaguardando sua integridade física, especialmente quando em estado de gestação, e a segunda, caracterizada pela necessidade de lhes atribuir igualdade de direito e de tratamento com os homens<sup>84</sup>.

Posto isto, a referida organização, apoiada por vários países, até os dias de hoje, emana protocolos, recomendações e convenções, com padrões mínimos, dentre os quais são previstas normas para proteger e preservar a mulher no mercado de trabalho.

---

<sup>83</sup> SUSSEKIND, Arnaldo *et al.* **Instituições de direito do trabalho**. 22. ed. São Paulo: LTr, 2005, v. II, p. 976.

<sup>84</sup> BARROS, Alice Monteiro de. **A mulher e o direito do trabalho**. São Paulo: LTr, 1995, p. 33 *et seq.*

As Convenções n. 3 e n. 4 da OIT são do ano de 1919, referem-se à mulher trabalhadora e foram ratificadas pelo Brasil em 1921 e 1934, respectivamente. A Convenção n. 3 diz respeito ao trabalho da mulher antes e depois do parto, enquanto a Convenção n. 4 veda o trabalho noturno da mulher em indústrias<sup>85</sup>.

A Convenção n. 3 previu a licença à maternidade com a duração de doze semanas, das quais seis seriam antes e seis, seriam após o parto, previu também dois intervalos de trinta minutos para a amamentação durante a jornada de trabalho, além de assegurar que a mãe recebesse remuneração suficiente à manutenção da mulher e do seu filho durante o período de licença<sup>86</sup>.

Não seria única e exclusivamente pela preocupação com os riscos inerentes à maternidade, seja para o bebê ou para a mãe, que normas como esta passaram a ser ratificadas pelo legislador brasileiro. Ora, há de se convir que, numa sociedade veementemente capitalista, a preocupação que prevalece, neste contexto, é aquela que vislumbra a garantia futura de um contingente populacional para servir de mão de obra posteriormente.

Por seu turno, a Convenção n. 4 da OIT proibiu o trabalho noturno da mulher nas indústrias públicas ou privadas, exceto se se tratasse de estabelecimento onde laboravam apenas membros de uma mesma família<sup>87</sup>.

Cabe observar que, a Convenção n. 4<sup>88</sup> até trouxe consigo muitos apoiadores de diferentes países, embasados em motivos fisiológicos, morais e familiares. Contudo, este não era um cenário internacional de pontos de vista uniformes, isto porque, como menciona Haddock Lobo:

A ratificação e a aplicação dessas normas suscitaram igualmente dificuldades na maior parte dos países. [...] Alega-se que, salvo por motivos baseados na forma de execução dos trabalhos, ou na situação pessoal da trabalhadora (v.g. gravidez), não há fundamento para discriminar o trabalho feminino em benefício do masculino. Tais objeções deram mesmo lugar à denúncia dessas Convenções por alguns países<sup>89</sup>.

<sup>85</sup> MARTINS, Sergio Pinto. **Direito do Trabalho**. 31. ed. São Paulo: Atlas, 2015, p. 671.

<sup>86</sup> NASCIMENTO, Sonia Aparecida Costa. **O trabalho da mulher**: das proibições para o direito promocional. São Paulo: LTr, 1996, p.18.

<sup>87</sup> CALIL, Léa Elisa Silingowski. **História do Direito do Trabalho da Mulher**: aspectos histórico-sociológicos do início da república ao final deste século. São Paulo: LTr, 2000, p. 31 *et. seq.*

<sup>88</sup> Esta Convenção foi revista pela de n. 41, em 1934 e também pela de n. 89, em 1948.

<sup>89</sup> LOBO, Eugênio Roberto Haddock. O trabalho da mulher em face do direito internacional. **Trabalho e Doutrina**. São Paulo: Saraiva, n. 9, jun. 1996, p. 7.

Diante do exposto, as Convenções supracitadas excediam consideravelmente as legislações de muitos países, parece que davam a impressão de que a OIT trazia ideias surreais de serem adotadas. O argumento desses países era simples: assim como determinadas proibições poderiam trazer benefícios à saúde da mulher, por outro lado, poderia servir como causador crucial da redução de perspectivas de emprego e, conseqüentemente, tornaria inviáveis as oportunidades das mulheres ganharem o mesmo salário que os colegas homens, os quais não contavam com essas vedações.

Seria então, o início de uma época em que a legislação manifestava-se não apenas como protetiva à mulher, mas também como proibitiva, visto que as Convenções e Recomendações passaram a dispor sobre maternidade, trabalho noturno, insalubre, duração do trabalho, segurança e higiene do trabalho, entre outros.

O propósito destas normas era muito claro: defender a mulher contra abusos. Entretanto, este propósito não foi atingido tal qual era desejado. Em prol da sobrevivência, muitas mulheres se viram imputadas à aceitação de trabalhos que violassem essas e outras leis protecionistas<sup>90</sup>. Contudo, neste aspecto, acredita-se que as normas ainda estavam sendo implantadas e precisavam de um período de adaptação tanto para os empregadores como para as empregadas. É normal que, inicialmente, haja a tentativa de burlar normas radicais como as supracitadas, especialmente quando se trata de inovações que poderão provocar diretamente a déficits econômicos do empregador. Entretanto, com o tempo, a norma deveria cumprir seu papel.

Ademais, importante trazer à baila a Convenção n. 100 da OIT, a qual versa sobre a igualdade de remuneração para trabalhos de igual valor realizados por mão de obra masculina e feminina, em que a vigência nacional se deu em 25 de abril de 1958<sup>91</sup>. Vale também citar a Convenção n. 111, que visa coibir a discriminação que em

---

<sup>90</sup> CALIL, Léa Elisa Silingowschi. **História do Direito do Trabalho da Mulher**: aspectos histórico-sociológicos do início da república ao final deste século. São Paulo: LTr, 2000, p.33.

<sup>91</sup> OIT Brasília. **C100 - Igualdade de Remuneração de Homens e Mulheres Trabalhadores por Trabalho de Igual Valor**. Disponível em: <[https://www.ilo.org/brasil/convencoes/WCMS\\_235190/lang--pt/index.htm](https://www.ilo.org/brasil/convencoes/WCMS_235190/lang--pt/index.htm)>. Acesso em: 31 ago. 2018.

matéria de emprego e ocupação, sua vigência no Brasil iniciou a partir de 26 de novembro de 1966<sup>92</sup>.

Observa-se que a OIT preconiza a igualdade de remuneração e os direitos adquiridos da relação de emprego, em que não caberiam critérios discriminatórios. Conclui-se desta maneira, que a OIT é um organismo internacional que merece tamanho reconhecimento diante do importante papel que desempenha na proteção dos direitos trabalhistas, em especial os da mulher. Cabe analisar, portanto, até que ponto seus protocolos, convenções e recomendações são recepcionados na legislação brasileira atual, até que ponto são respeitados pela sociedade civil e, de que forma toda essa influência vem servindo como um meio positivo de alcançar a isonomia no tratamento de homens e mulheres brasileiros (as).

### **2.3.2 A proteção conferida ao trabalho feminino pelo ordenamento jurídico brasileiro**

A primeira lei de cunho protecionista à mulher operária surgiu na esfera estadual em São Paulo. A Lei n. 1.596, de 29 de dezembro de 1917, instituiu o Serviço Sanitário do Estado, proibiu o trabalho de mulheres em estabelecimentos industriais no último mês de gravidez e no primeiro puerpério<sup>93</sup>. Era apenas o marco inicial das normas brasileiras de proteção ao trabalho feminino. Começava a delinear-se a preocupação com o trabalho da mulher durante o estado gravídico e os prejuízos para a saúde dela e da criança.

No ordenamento jurídico brasileiro, o Decreto nº 21.417-A, promulgado em 1932, foi a primeira norma nacional a versar sobre os direitos do trabalho das mulheres, proibindo-o à noite, entre outras restrições<sup>94</sup>.

---

<sup>92</sup> OIT Brasília. **C111 - Discriminação em Matéria de Emprego e Ocupação**. Disponível em: <[https://www.ilo.org/brasil/convencoes/WCMS\\_235325/lang--pt/index.htm](https://www.ilo.org/brasil/convencoes/WCMS_235325/lang--pt/index.htm)>. Acesso em: 31 ago. 2018.

<sup>93</sup> CALIL, Léa Elisa Silingowschi. **História do Direito do Trabalho da Mulher**: aspectos histórico-sociológicos do início da república ao final deste século. São Paulo: LTr, 2000, p. 30.

<sup>94</sup> GARCIA, Gustavo Filipe Barbosa. **Curso de Direito do Trabalho**. 11. ed., rev., atual. e ampl. Rio de Janeiro: Forense, 2017, p. 1102.

Ressalta-se a importância da Lei 9.029/1995, a qual versa sobre a proibição da “exigência de atestados de gravidez e esterilização, e outras práticas discriminatórias, para efeitos admissionais ou de permanência da relação jurídica de trabalho”<sup>95</sup>. Não obstante a relevância de proibir essa prática comum dos empregadores, esta lei também tipifica como crime algumas práticas discriminatórias contra a mulher.

Na CLT, o núcleo de normas protetivas ao trabalho da mulher encontram-se especialmente nos arts. 372 a 401, os quais serão brevemente abordados a seguir. Porém, também existem outras normas no decorrer da consolidação, bem como normas esparsas.

Visando a aproximação da igualdade de gênero, a CLT (art. 373-A, VI) estabeleceu alguns limites ao empregador da mulher. Dentre esses limites, cita-se o da vedação ao empregador ou preposto de prosseguir com revistas íntimas em empregadas, o que, de fato, colidiria frontalmente com os princípios constitucionais, como o da dignidade humana, valorização do trabalho humano, privacidade e honra.

Apesar da CF proibir a distinção de salários e de critérios de admissão com base no sexo, na CLT (art. 373, parágrafo único) existem algumas discriminações positivas a igualdade de gênero, desde que visem estabelecer a paridade na formação profissional, o acesso ao emprego e condições gerais de trabalho a mulher.

Também como artifício de proteção à mulher, o art. 377 da CLT estabelece que em hipótese alguma, poderá haver redução salarial. Sendo esta medida considerada de ordem pública.

Com relação à rescisão do contrato de trabalho da mulher, é defeso a utilização de justo motivo o fato de ela ter contraído matrimônio ou de encontrar-se em estado de gravidez. Sendo caso de gravidez, é concedido à empregada gestante o direito a 120 dias de licença maternidade, sem prejuízo do emprego e do salário (art. 392).

Na evolução legislativa brasileira sobre o tema, imprescindível debruçar-se sobre a recente e polêmica Lei 13.467/2017, a chamada reforma trabalhista, a qual trouxe

---

<sup>95</sup> BRASIL. **Lei 9.029**. Brasília, DF. 13 de Abr. de 1995. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/LEIS/L9029.HTM](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L9029.HTM)>. Acesso em: 10 set. 2018.

diversas modificações nas leis trabalhistas e alterou, inclusive, condições de trabalho das mulheres.

Com o advento da reforma trabalhista de 2017, o art. 384 da CLT foi revogado. Ele concedia exclusivamente a mulher um intervalo prévio à jornada extraordinária de, no mínimo, 15 minutos. Entende-se que essa revogação foi prejudicial às mulheres. A finalidade daquele pequeno descanso justamente levava em conta o acúmulo de funções que a mulher invariavelmente vem a exercer, uma dupla jornada com atividades domésticas e no ambiente de trabalho<sup>96</sup>.

Portanto, teria razão a concessão do benefício sem que fosse considerado uma agressão ao princípio da igualdade – que não é absoluto, já que permite exceções justificadas, quando não há discriminação com abusos ou caprichos. Neste caso, a proteção havia sido conferida com o intuito de compensar a vulnerabilidade da mulher trabalhadora. Além de preservar a saúde e segurança do trabalho, pois dificultava que o cansaço físico ou mental pudesse ocasionar em acidente de trabalho.

Cabe aqui ressaltar um trecho do voto do Ministro Dias Tóffoli no julgamento do Recurso Extraordinário em 2014:

É fato que houve, com o tempo, a supressão do nosso ordenamento jurídico de alguns dispositivos protetores da mulher que cuidavam do trabalho noturno e da jornada de trabalho da empregada, previstos nos arts. 374 a 376, 378 a 380 e 387 da Consolidação das Leis do Trabalho. Ocorre que, quando da revogação desses dispositivos pela Lei no 7.855, de 24/10/89, o legislador entendeu que deveria manter a regra do art. 384 da CLT, a fim de garantir à mulher uma diferenciada proteção, dada sua identidade biossocial peculiar e sua potencial condição de mãe, gestante ou administradora do lar<sup>97</sup>.

Conforme será visto no tópico 4.1 do presente trabalho, este era o entendimento da maioria dos ministros do STF quando do julgamento do caso supracitado. Contudo, a reforma alterou este cenário ao revogar o art. 384, antes considerado condizente aos ditames constitucionais, tendo em vista as condições de vida das mulheres.

---

<sup>96</sup> RAMOS, Izabel Christina Baptista Queiróz. A reforma trabalhista e o trabalho da mulher. *In*: BELTRAMELLI NETO, Silvio; COSTA, Ângelo Fabiano Farias da; MONTEIRO, Ana Cláudia Rodrigues Bandeira (Coords.). **Reforma trabalhista na visão dos Procuradores do Trabalho**. Salvador: JusPodivm, 2018, p. 155.

<sup>97</sup> BRASIL. **Supremo Tribunal Federal**. RECURSO EXTRAORDINÁRIO 658.312 SANTA CATARINA. Disponível em: <<http://www.stf.jus.br/portal/jurisprudenciaRepercussao/verAndamentoProcesso.asp?incidente=4145394&numeroProcesso=658312&classeProcesso=RE&numeroTema=528>>. Acesso em: 07 out. 2018.

Também com o advento da Lei 13.467/17, o trabalho em condições insalubres que antes era proibido para mulheres gestantes, passou a ter essa proibição relativizada. Somente permaneceu para elas a proibição do trabalho insalubre em grau máximo. Quando em graus mínimo e médio, somente pode ocorrer o afastamento caso haja recomendação por atestado médico.

Pouco mais de um ano depois da aprovação da Lei n. 13.287/2016<sup>98</sup>, a reforma voltou a regulamentar a disciplina jurídica contida no art. 394-A da CLT, trazendo diversos debates sobre os grandes prejuízos causados às gestante e lactantes. Cabendo ainda ressaltar que, antes da reforma, nesses casos, o afastamento da mulher conservaria o adicional de insalubridade como se ela permanecesse trabalhando em condições insalubres. Agora não mais, ela passando a trabalhar em condições salubres, perde também o adicional de insalubridade, antes garantido<sup>99</sup>.

Estabelecer em alguma hipótese a permissão de trabalho insalubre para mulheres grávidas é ir de encontro ao direito constitucional de proteção à maternidade e infância, previstos nos arts. 6, 203, incisos I e II, e 227 da Constituição Federal, dando maior peso a valores menores, como o valor econômico do trabalho em detrimento do valor social.

Suprimir qualquer dos benefícios atrelados à proteção da função reprodutora da mulher é relativizar princípios e regras constitucionais, ficando assim, deficiente toda a previsão infraconstitucional que existe voltada à proteção da maternidade.

---

<sup>98</sup> BRASIL. **Consolidação das Leis Trabalhista**. Brasília, 1943 (REVOGADO). Art. 394-A. A empregada gestante ou lactante será afastada, enquanto durar a gestação e a lactação, de quaisquer atividades, operações ou locais insalubres, devendo exercer suas atividades em local salubre. (Incluído pela Lei n. 13.287, de 2016). Disponível em: <[www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2015-2018/2016/Lei/L13287.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2016/Lei/L13287.htm)>. Acesso em: 04 out. 2018).

<sup>99</sup> NOGUEIRA, Beatriz Carvalho; BOLDRIN, Paulo Henrique Martinucci. Os impactos da Lei 13.467/17 (Reforma Trabalhista) nos direitos trabalhistas das mulheres. *In*: MIESSA, Élisson; CORREIA, Henrique (Orgs.). **A reforma trabalhista e seus impactos**. Salvador: JusPodivm, 2018, p. 549.

### 3 O PROGRAMA DE COMPLIANCE

Diante da intensa e crescente globalização, as práticas de governança corporativa tornaram-se condição indispensável de integridade e de conformidade das empresas com os ditames nacionais e internacionais. Desta maneira, o programa de *compliance* surge como um instrumento moderno e poderoso de união de boas práticas corporativas.

Preliminarmente, apresenta-se uma tarefa extremamente difícil a implementação de um programa que movimentará toda a estrutura de uma organização, no sentido de, efetivamente, adotar uma postura mais transparente, lícita, ética<sup>100</sup> e íntegra. Ainda mais complicado quando as empresas estão situadas num país como o Brasil, onde a corrupção e diversas atitudes ilícitas são toleradas por um amplo número de pessoas<sup>101</sup>.

Ademais, vale ressaltar que o programa de *compliance* “se aplica a todos os tipos de organizações, tanto empresas e entidades do terceiro setor, como entidades públicas (pequenas ou grandes), empresas de capital aberto e empresas fechadas de todas as regiões do mundo”<sup>102</sup>.

Inclusive, por mais espantoso que possa parecer, o *compliance* também pode ser implementando às micro e pequenas empresas, ao microempreendedor individual

---

<sup>100</sup> Considerando que a ética será trazida à baila por muitas vezes no presente trabalho, faz-se necessário defini-la:

A ética refere-se a princípios invariantes, independente da cultura; busca a coerência entre os meios e os fins dos costumes, das condutas e das leis; baseia-se em valores universais e visa o bem comum. (GIOVANINI, Wagner. **Compliance**: a excelência na prática. 1. ed. Rio Grande do Sul: Ed. *Compliance Total*, 2014, p. 19).

Ramo da filosofia que tem por objetivo refletir sobre a essência dos princípios, valores e problemas fundamentais da moral, tais como a finalidade e o sentido da vida humana, a natureza do bem e do mal, os fundamentos da obrigação e do dever, tendo como base as normas consideradas universalmente válidas e que norteiam o comportamento humano. Conjunto de princípios, valores e normas morais e de conduta de um indivíduo ou de grupo social ou de uma sociedade (MICHAELIS Dicionário. Disponível em: <<http://michaelis.uol.com.br/busca?r=0&f=0&t=0&palavra=etica>>. Acesso em: 01 out. 2018).

A ética empresarial ou organizacional é composta pelo conjunto de valores, princípios e fins que orientam o comportamento da organização e compõem a sua cultura corporativa, influenciando as suas estratégias, estrutura, decisões e as suas mais diversas operações. (COIMBRA, Marcelo de Aguiar; MANZI, Vanessa Alessi (Orgs.). **Manual de compliance**: preservando a boa governança e a integridade das organizações. São Paulo: Atlas, 2010, p. 12).

<sup>101</sup> GIOVANINI, Wagner. **Compliance**: a excelência na prática. 1. ed. Rio Grande do Sul: Ed. *Compliance Total*, 2014, p. 47.

<sup>102</sup> COIMBRA, Marcelo de Aguiar; MANZI, Vanessa Alessi (Orgs.). **Manual de compliance**: preservando a boa governança e a integridade das organizações. São Paulo: Atlas, 2010, p. 1.

(MEI) e ao empresário autônomo. A diferença da implantação em cada tipo empresarial poderá ser vista puramente na estruturação mais ou menos simplificada, podendo contar com determinadas peculiaridades ou com investimento reduzido. Em verdade, não importa qual forma de exploração da atividade econômica, podendo ser lucrativa ou não.

De forma meramente exemplificativa, é possível imaginar que um MEI adote o programa de *compliance* como forma de atuação no mercado e como forma de se prevenir dos altos riscos, sendo guiado por princípios éticos basilares, deixando isto claro no seu próprio site para que todos as pessoas relacionadas tenham ciência.

É inegável que o referido programa é demasiadamente mais comum em grandes companhias. Contudo, resta necessário desmistificar a ideia do alto custo de implementação e sustentação, bem como da sua complexidade. Isto porque o *compliance* precisa ser enxergado como um investimento e não como um ônus desnecessário, focando especialmente nos diversos benefícios gerados a todos os envolvidos. O não investimento no *compliance* poderá ocasionar em prejuízos muito maiores no futuro, conforme será visto adiante.

Seguramente, toda empresa enquanto empregadora enfrenta inúmeros desafios para desenvolver suas atividades. Dentre eles, a empresa deve garantir um ambiente de trabalho digno aos (às) seus (suas) empregados (as). Para tanto, adquire o importante papel de buscar medidas para o alcance deste ambiente com o intuito de cumprir o princípio constitucional de função social<sup>103</sup>. Sendo assim, também irá contribuir na construção de um Brasil com prevalência da ética e da integridade<sup>104</sup>.

---

<sup>103</sup> Cumpre sua função social a empresa que gera empregos, tributos e riquezas, contribui para o desenvolvimento econômico, social e cultural da comunidade em que atua, desde que com estrita obediência às leis que se encontra sujeita. (COELHO, Fábio Ulhoa. **Curso de Direito Comercial: direito de empresa**. 19. ed. São Paulo: Saraiva, 2015, v. 1, p. 75.)

Não se pode pensar a função social do contrato sem que se tenha sob a mira a dignidade do ser humano, de modo que essa simbiose inseparável servirá de garantia para uma sociedade mais justa, onde o direito de contratar alcance seu desiderato sem abusividade.

<sup>104</sup> A integridade será suscitada diversas vezes no presente trabalho, cabendo portanto clarificá-la: A palavra integridade tem por origem o vocábulo *integer*, que, no latim, significa integral ou inteiro - uma pessoa íntegra é aquela que não está dividida, ou seja, é uma pessoa completa, com inteireza de caráter, com todas as suas peças funcionando bem e realizando as funções esperadas, sempre de acordo com os mesmos padrões éticos, independente das circunstâncias, seja em um ambiente público ou em um ambiente estritamente privado. (ZENKNER, Marcelo. O papel do setor privado na promoção da integridade nos negócios. *In*: PAULA, Marco Aurélio Borges de; CASTRO, Rodrigo

Alguns autores revelam que “*compliance* é um grande negócio para todos, pois é bom para as empresas, para os empregados, para os mercados em geral, para o país e para a sociedade mundial”<sup>105</sup>. De fato, são inúmeros os benefícios que atingirão a todos (as) envolvidos (as) direta ou indiretamente, os quais serão contemplados nos próximos tópicos.

Outrossim, será visto adiante que para um programa de *compliance* cumprir seu objetivo é preciso que este possua respaldo e se sustente em determinados pilares, os quais irão definir a maneira de atuação cotidiana da empresa. Estes pilares devem existir como linhas mestras simples, fortes e abrangentes, sem margens para dúvidas quanto à direção a ser seguida<sup>106</sup>.

Destaca-se que o programa de *compliance* deve estar embebido num contexto ético. A ética e a integridade dão sustentação e sentido ao programa de *compliance*. Sem uma forte cultura ética, o *compliance* não conseguirá produzir os resultados esperados<sup>107</sup>.

Portanto, há uma relação direta de interdependência entre o *compliance* e a ética nas organizações. É preciso que o *compliance* seja propagado por todos (as), a começar pela alta direção e, assim, deverá ser encarado como responsabilidade

Pironti Aguirre de (Coords.). **Compliance, gestão de riscos e combate à corrupção: integridade para o desenvolvimento**. 1. reimp. Belo Horizonte: Fórum, 2018, p. 89).

Uma das palavras cujo significado se aproxima de integridade é a palavra hebraica que é traduzida como “virtude”. Se você examinar a etimologia e a semântica, verá que um dos significados é “força”. Uma pessoa de virtude é uma força, e uma força sempre causa um efeito. Quando um furacão passa por uma cidade, dá pra ver seus efeitos. Da mesma forma, quando você passa pela vida, por uma empresa ou organização, sua carreira, seus relacionamentos e seu caráter serão uma força. (CLOUD, Henry. **Integridade: a coragem de enfrentar as demandas da realidade**. Tradução de Denise Avalone. São Paulo: Vida Nova, 2011, p. 40).

A integridade pode ser encarada como efeito ou causa. Nos dois usos do conceito, a integridade atua cumprindo a principal função de qualquer fronteira: estabelecer limites por intermédio de normas, ou seja, condições, leis, regras, critérios, etc. Uma organização íntegra é aquela que consegue manter, em cada uma das suas decisões, atividades ou ações uma coerência com a sua identidade, nunca perdendo de vista os valores que a inspiram e os objetivos que ela deve perseguir, transformando-os em ação concreta. (COIMBRA, Marcelo de Aguiar; MANZI, Vanessa Alessi (Orgs.). **Manual de compliance: preservando a boa governança e a integridade das organizações**. São Paulo: Atlas, 2010, p. 9).

<sup>105</sup> PERES, João Roberto; BRIZOTI, Nilson. **Guia COMPLIANCE - Fundamentos**. 1. ed., outubro de 2016. Disponível em: <<http://www.bibliotecadeseguranca.com.br/wp-content/uploads/2016/12/e-Book-1-COMPLIANCE-Fundamentos.pdf>>. Acesso em: 01 out. 2018.

<sup>106</sup> GIOVANINI, Wagner. Programas de *Compliance* e Anticorrupção: importância e elementos essenciais. In: PAULA, Marco Aurélio Borges de; CASTRO, Rodrigo Pironti Aguirre de (Coords.). **Compliance, gestão de riscos e combate à corrupção: integridade para o desenvolvimento**. 1. reimp. Belo Horizonte: Fórum, 2018, p. 55.

<sup>107</sup> COIMBRA, Marcelo de Aguiar; MANZI, Vanessa Alessi (Orgs.). **Manual de compliance: preservando a boa governança e a integridade das organizações**. São Paulo: Atlas, 2010, p. 14.

mútua. Uma vez que, o *compliance* é referente ao investimento em pessoas, processos e conscientização.

### 3.1 CONCEITO DE COMPLIANCE

A definição clássica de *compliance* reporta-se à tradução do verbo “*to comply*” na língua inglesa, o qual refere-se ao ato de cumprir ou estar em conformidade com determinadas regras ou orientações<sup>108</sup>, estejam elas dentro ou fora da empresa.

Segundo Wagner Giovanini<sup>109</sup>, na língua portuguesa, não há uma tradução correspondente, apesar de que, algumas palavras aproximam-se de uma possível tradução, como por exemplo, observância, submissão, complacência ou conformidade.

Destaca-se que o *compliance* não é um mero cumprimento de regras formais e informais, pois o seu alcance é bem mais amplo. Cabe observar a definição mais aprofundada de Candeloro, Rizzo e Pinho<sup>110</sup>, na qual *compliance* significa:

[...] um conjunto de regras, padrões, procedimentos éticos e legais que, uma vez definidos e implantados, serão a linha mestra que orientará o comportamento da instituição no mercado em que atua, bem como as atitudes de seus funcionários; um instrumento capaz de controlar o risco de imagem e o risco legal [...]

Como dito no tópico anterior, pode-se dizer ainda que, o *compliance* serviria como uma linha mestra para guiar a forma de atuação da empresa e de seus empregados, buscando mitigar os riscos atrelados à reputação<sup>111</sup>, de maneira a evitar uma publicidade negativa e redução de clientes.

---

<sup>108</sup> ALVES, Alexandre Ferreira de Assumpção; PINHEIRO, Caroline da Rosa. O papel da CVM e da B3 na implementação e delimitação do programa de integridade (*compliance*) no Brasil. **Revista Brasileira de Direito Empresarial**. Brasília, v. 3, n. 1, Jan/Jun. 2017, p. 43.

<sup>109</sup> GIOVANINI, Wagner. **Compliance: a excelência na prática**. 1. ed. Rio Grande do Sul: Ed. Compliance Total, 2014, p. 20.

<sup>110</sup> CANDELORO, Ana Paula P.; RIZZO, Maria Balbina Martins de; PINHO, Vinícius. **Compliance 360o: riscos, estratégias, conflitos e vaidades no mundo corporativo**. São Paulo: Trevisan. Ed. Universitária, 2012, p. 30.

<sup>111</sup> Segundo Paul Argenti, a reputação se baseia na maneira pela qual os clientes e acionistas vislumbram a organização. Esta avaliação fundamenta-se na identidade da organização, inclusive em suas ações no decorrer do tempo; as percepções por parte de outros públicos, como pesquisadores de opinião e terceiras partes com credibilidade; e o desempenho, como lucratividade e responsabilidade social. (ARGENTI, Paul *apud* MANZI, Vanessa Alessi. **Compliance no Brasil: consolidação e perspectivas**. São Paulo: Saint Paul, 2008, p. 39).

Sendo assim, depreende-se que o programa de *compliance* engloba um conjunto de sistemas que visa o cumprimento de normas legais, diretrizes e políticas internas e externas, baseando-se na transparência.

Ora, nos últimos anos o Brasil passa por um momento delicado da sua história, visto que os preceitos de ética e integridade vem sendo constantemente postos à prova em grandes corporações<sup>112</sup>.

Vale lembrar ainda que, o *compliance* se aplica a todos<sup>113</sup> os tipos de empresa, considerando que o mercado tende a exigir gradativamente mais condutas legais e éticas, para a consolidação de um novo comportamento por parte das organizações, que devem buscar lucratividade de forma sustentável, focando no desenvolvimento econômico e socioambiental na condução dos seus negócios<sup>114</sup>.

Por fim, a definição de *compliance*, seus objetivos e forma de implantação podem ser extraídos de documentos e regras formatados por diversos órgãos internacionais. Quer dizer que, ser “*compliant*” não faz distinção da norma interna ou lei, inclusive, engloba os Códigos de ética e conduta.

### 3.2 COMPLIANCE NA PRÁTICA DE GOVERNANÇA CORPORATIVA

Conforme mencionado, em observância aos ditames internacionais e nacionais, no Brasil, o sistema de governança corporativa encontra-se em pleno auge. Acredita-se que isto vem ocorrendo porque a governança corporativa representa um novo

---

<sup>112</sup> EXAME ABRIL. **Corrupção na Odebrecht é a mais organizada da história do capitalismo**. 21 set. 2018. Disponível em: <<https://exame.abril.com.br/negocios/corruptao-na-odebrecht-foi-a-mais-organizada-da-historia-do-capitalismo/>>. Acesso em: 30 set. 2018.

<sup>113</sup> Ressalta-se aqui o disposto no § 3º do art. 42 do Decreto 8.420/2015 em relação às microempresas e empresas de pequeno porte:

Art. 42. Para fins do disposto no § 4º do art. 5º, o programa de integridade será avaliado, quanto a sua existência e aplicação, de acordo com os seguintes parâmetros:

[...]

§ 3º Na avaliação de microempresas e empresas de pequeno porte, serão reduzidas as formalidades dos parâmetros previstos neste artigo, não se exigindo, especificamente, os incisos III, V, IX, X, XIII, XIV e XV do caput.

(BRASIL. **Decreto no. 8.420**. Brasília, DF. 18 de março de 2015. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2015-2018/2015/Decreto/D8420.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2015/Decreto/D8420.htm)>. Acesso em: 29 set. 2018).

<sup>114</sup> DINIZ, Patrícia Dittrich Ferreira; RIBEIRO, Marcia Carla Pereira. Compliance e Lei Anticorrupção das Empresas. **Revista de Informação Legislativa**. Ano 52, n. 205, jan/mar 2015, p. 88

sistema de relacionamento entre acionistas, auditores independentes e executivos da empresa, e tem por objetivo proporcionar uma gestão mais transparente, aumentando o valor da própria empresa<sup>115</sup>.

Desta forma, o programa de *compliance* pode ser compreendido como um mecanismo ligado diretamente às práticas de governança corporativa. O Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC)<sup>116</sup> a define da seguinte maneira:

Governança corporativa é o sistema pelo qual as empresas e demais organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre sócios, conselho de administração, diretoria, órgãos de fiscalização e controle e demais partes interessadas.

As boas práticas de governança corporativa convertem princípios básicos em recomendações objetivas, alinhando interesses com a finalidade de preservar e otimizar o valor econômico de longo prazo da organização, facilitando seu acesso a recursos e contribuindo para a qualidade da gestão da organização, sua longevidade e o bem comum<sup>117</sup>.

Desse modo, o bom funcionamento de um programa de *compliance* contribui para a qualidade das decisões tomadas e também reduz o custo operacional, ou seja, simboliza um pressuposto para a boa governança das organizações. Ora, não é possível mencionar a governança corporativa sem falar de ética e, conseqüentemente, considera-se a importância do *compliance*<sup>118</sup>.

Segundo Ana Paula Candeloro, a adesão à prática de governança corporativa proporciona valorização da companhia, melhor desempenho e menor custo de capital<sup>119</sup>.

De acordo com Marcelo Zenkner, hoje em dia, poucas empresas ainda desconhecem os princípios de governança corporativa, pois a maioria delas já

<sup>115</sup> MATHIES, Anaruez. **Assédio Moral e Compliance na Relação de Emprego**. Curitiba: Juruá Editora, 2018, p. 136.

<sup>116</sup> Fundado em 27 de novembro de 1995, o IBGC – associação de âmbito nacional, sem fins lucrativos – é uma organização exclusivamente dedicada à promoção da governança corporativa no Brasil e o principal fomentador das práticas e discussões sobre o tema no País, tendo alcançado reconhecimento nacional e internacional. (IBGC. **Código das melhores práticas de governança corporativa**. 5. ed. São Paulo: IBGC, 2015. Disponível em: <<http://conhecimento.ibgc.org.br/Lists/Publicacoes/Attachments/21138/Publicacao-IBGCCodigo-CodigodasMelhoresPraticasdeGC-5aEdicao.pdf>>. Acesso em: 06 Mai. 2018.)

<sup>117</sup> IBGC. **Governança Corporativa**. Disponível em: <<http://www.ibgc.org.br/index.php/governanca/governanca-corporativa>>. Acesso em: 05 Mai. 2018.

<sup>118</sup> MANZI, Vanessa Alessi. **Compliance no Brasil: consolidação e perspectivas**. São Paulo: Saint Paul, 2008, p. 123.

<sup>119</sup> CANDELORO, Ana Paula P. Governança corporativa e geração de valor: DNA adormecido, criação de marketing ou um feliz encontro? *In*: CANDELORO, Ana Paula P.; BENEVIDES, Marilza M. (Coords.). **Governança corporativa em foco: inovações e tendências para a sustentabilidade das organizações**. São Paulo: Saint Paul, p. 26.

integrou à sua cultura os pilares de transparência, responsabilidade e equidade. Comumente, a governança corporativa está baseada em iniciativas individuais e isoladas das empresas, com a implementação de programas de *compliance*<sup>120</sup>.

Portanto, a governança corporativa envolve “a definição de políticas, procedimentos e responsabilidades”<sup>121</sup>, os quais serão adotados por toda a equipe. Salienta-se que os valores e princípios éticos orientam a governança das empresas, com o objetivo de que existam balizadores da vontade — por vezes discricionária — dos administradores e da própria ação da organização<sup>122</sup>. Pois, assim, será formada a identidade da governança da empresa, independente de quem esteja no comando da gestão.

Neste ínterim, cabe realçar o entendimento de Cristina Fortini:

Com efeito, a preservação de uma empresa (dentro do largo campo das entidades), dos empregos a ela vinculados, e de outras entidades privadas dela dependentes, está condicionada à efetividade de um sistema de governança cuja finalidade é conferir vitalidade à instituição, evitando que interesses outros, inclusive dos próprios acionistas e/ou dirigentes, possam representar risco à sua continuidade e à concretização de seus objetivos<sup>123</sup>.

Dito isto, é possível perceber que o programa de *compliance* é um instrumento para efetivar as políticas internas das empresas, formulando procedimentos que auxiliam no progresso de cada uma delas, contando com normas de caráter essencialmente pautado na ética e, que devem ser observadas por todos os membros das empresas<sup>124</sup>. Destaca-se que, geralmente, essa prática interna é estabelecida rumo às metas de longo prazo, a partir de iniciativas estratégicas.

---

<sup>120</sup> ZENKNER, Marcelo. O papel do setor privado na promoção da integridade nos negócios. In: PAULA, Marco Aurélio Borges de; CASTRO, Rodrigo Pironti Aguirre de (Coords.). **Compliance, gestão de riscos e combate à corrupção: integridade para o desenvolvimento**. 1. reimp. Belo Horizonte: Fórum, 2018, p. 109.

<sup>121</sup> NEGRÃO, Célia Regina P. Lima; PONTELO Juliana de Fátima. **Compliance, controles internos e riscos: a importância da área de gestão de pessoas**. Brasília: Senac, 2014, p. 53.

<sup>122</sup> COIMBRA, Marcelo de Aguiar; MANZI, Vanessa Alessi (Orgs.). **Manual de compliance: preservando a boa governança e a integridade das organizações**. São Paulo: Atlas, 2010, p. 12.

<sup>123</sup> FORTINI, Cristina. Programas de Integridade e a Lei Anticorrupção. In: PAULA, Marco Aurélio Borges de; CASTRO, Rodrigo Pironti Aguirre de (Coords.). **Compliance, gestão de riscos e combate à corrupção: integridade para o desenvolvimento**. 1. reimp. Belo Horizonte: Fórum, 2018, p. 194.

<sup>124</sup> ANDRADE, Flávio Carvalho Monteiro de; FERREIRA, Isadora Costa. *Compliance Trabalhista: Compreendendo a Prevenção de Risco Trabalhista por Meio do Programa de Integridade*. **Revista Síntese Trabalhista e Previdenciária**. São Paulo: Síntese, ano 28, n. 331, jan. 2017, p. 73.

Ademais, o movimento de governança corporativa estimulou a tendência de se exigir a responsabilização dos administradores, não apenas por ação das autoridades, mas também pelo controle dos acionistas<sup>125</sup>.

Enfim, conclui-se que a governança corporativa apresenta-se como um fator de sustentabilidade empresarial, sendo o programa de *compliance* uma importante ferramenta de efetivação dessas práticas.

### 3.3 APONTAMENTOS QUANTO À ORIGEM DO COMPLIANCE

Por um longo período de tempo, o princípio que orientou a conduta da maioria das empresas foi à maximização do lucro. Entretanto, nas últimas décadas, verificou-se a expansão de uma nova cultura corporativa, na qual a ética passou a ser considerada como princípio basilar. Este movimento pela ética nas organizações teve início a partir da metade dos anos 80, nos EUA, espalhou-se por muitos países e atingiu o Brasil, no início do século XXI<sup>126</sup>.

Numa análise generalizada, é possível afirmar que o mundo vem experimentando um movimento inédito na luta contra a corrupção. Nas últimas décadas, a sociedade começou a organizar-se. Sobrevieram ONGs de abrangência global, diversos acordos internacionais foram assinados, leis específicas foram criadas para coibir determinadas práticas<sup>127</sup>, entre outros.

À vista disso, especialmente no âmbito internacional, o *compliance* surgiu com a finalidade específica de combater à corrupção. Porém, destaca-se, desde logo, que o estudo realizado na presente pesquisa não está atrelado ao elemento corrupção. Ainda que, usualmente, os Departamentos de *Compliance* de variadas organizações possuam a incumbência formal de proteger a empresa contra atos ligados à corrupção.

---

<sup>125</sup> COIMBRA, Marcelo de Aguiar; MANZI, Vanessa Alessi (Orgs.). **Manual de compliance: preservando a boa governança e a integridade das organizações**. São Paulo: Atlas, 2010, p. 7.

<sup>126</sup> *Ibidem*. p. 12.

<sup>127</sup> GIOVANINI, Wagner. Programas de *Compliance* e Anticorrupção: importância e elementos essenciais. In: PAULA, Marco Aurélio Borges de; CASTRO, Rodrigo Pironti Aguirre de (Coords.). **Compliance, gestão de riscos e combate à corrupção: integridade para o desenvolvimento**. 1. reimp. Belo Horizonte: Fórum, 2018, p. 54.

Contudo, cabe evidenciar, mais uma vez, que o presente trabalho tem o escopo de sugerir um olhar diferente sobre a cultura do *compliance* nas empresas, voltado à prevenir a discriminação do trabalho feminino.

Deste modo, será visto adiante que, mesmo a figura do *compliance* ter nascido diretamente associada ao combate à corrupção, ela não exaure-se neste único fim. Hoje, o programa de *compliance* pode ser visto e utilizado para outras diversas finalidades específicas - a depender dos interesses e recursos de cada empresa - tanto quanto relevantes para a sustentabilidade e crescimento das organizações.

Assim, apenas para facilitar o entendimento do instituto sob análise, algumas breves considerações relativas ao surgimento do *compliance* no Brasil e no mundo serão feitas a seguir.

### 3.3.1 Surgimento no plano internacional

Como já dito ao início deste capítulo, o *compliance* tem sido apontado no topo do rol de prioridades das empresas. Isto em razão de ter crescido a preocupação em manter o ambiente laboral conforme princípios e normas, sendo, em um primeiro momento, impulsionado pela crescente legislação anticorrupção ao redor do mundo<sup>128</sup>.

Em 1948, foi criada a OEEC (*Organisation for European Economic Cooperation*<sup>129</sup>) para ajudar a executar o Plano Marshall na reconstrução do continente europeu após a Segunda Guerra Mundial. A OEEC ao impulsionar que governos individuais reconhecessem a interdependência de suas economias, abriu caminho para uma nova era de cooperação que mudaria a situação da Europa.

Assim, posteriormente, o Canadá e os EUA também se uniram aos membros da OEEC na assinatura da nova Convenção da OECD (*Organisation for Economic Cooperation and Development*<sup>130</sup>), em dezembro de 1960. Sendo assim, a OECD foi

---

<sup>128</sup> MAEDA, Bruno Carneiro. Programas de *Compliance* Anticorrupção: importância e elementos essenciais. In: DEBBIO, Alessandra Del; MAEDA, Bruno Carneiro; AYRES, Carlos Henrique (Coords.). **Temas de Anticorrupção e Compliance**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013, p.168.

<sup>129</sup> Em português: Organização para a Cooperação Econômica Europeia (tradução livre).

<sup>130</sup> Em português: Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico - OCDE (tradução livre).

oficialmente criada em 30 de setembro de 1961, data em que a Convenção entrou em vigor<sup>131</sup>.

Hoje em dia, a OECD é uma organização internacional e intergovernamental que agrupa os 35 países mais industrializados do mundo. A Convenção da OECD (Convenção sobre o Combate da Corrupção de Funcionários Públicos Estrangeiros em Transações Comerciais Internacionais), que foi assinada em 1997, é uma ferramenta que define as obrigações dos governos, das empresas, dos contadores públicos, dos advogados e da sociedade civil nas nações signatárias do Tratado<sup>132</sup>:

A Convenção define que qualquer pessoa jurídica ou física, independentemente da cidadania, está sujeita às proibições antissuborno, no relacionamento com um funcionário público estrangeiro no território de um Estado signatário da Convenção da OCDE<sup>133</sup>.

O *Good Practice Guidance on Internal Controls, Ethics and Compliance*<sup>134</sup> ou em português: “*Boas Práticas da OECD*”, documento adotado pela OECD em 2010, é uma espécie de guia de orientação dirigido às empresas com o intuito de estabelecer e assegurar a eficácia dos controles internos, ética e programas de *compliance* ou medidas para prevenir e detectar o suborno de funcionários públicos estrangeiros em suas transações comerciais internacionais.

Ressalta-se que, apesar de sua adoção não ser obrigatória, o *Good Practice Guidance on Internal Controls, Ethics and Compliance* tem servido como parâmetro para autoridades e empresas ao redor do mundo.

Como já dito, ainda que a corrupção não seja o enfoque deste trabalho, algumas legislações são merecedoras de destaque aqui, tendo em vista que contribuíram de maneira expressiva com o avanço do tema pelo mundo, além de serem relevantes para atuação de muitos especialistas na área.

<sup>131</sup> OECD. *OECD History*. Disponível em: <<http://www.oecd.org/about/history/>>. Acesso em: 08 Ago. 2018. (tradução livre)

<sup>132</sup> OLIVEIRA, Larissa de Brito. **Aplicabilidade do Programa de Compliance como mecanismo apto a garantir o direito fundamental ao ambiente de trabalho digno**. 2017. Monografia. (Bacharelado em Direito) - Faculdade Baiana de Direito, Salvador. Orientadora: Profa. Adriana Brasil Vieira Wyskowski. Disponível em: <<http://portal.faculdadebaianadedireito.com.br/portal/monografias/Larissa%20de%20Brito%20Oliveira.pdf>>. Acesso em: 30 Abr. 2018. P. 34.

<sup>133</sup> GIOVANINI, Wagner. **Compliance: a Excelência na Prática**. 1. ed. Rio Grande do Sul: Ed. Compliance Total, 2014, p. 36.

<sup>134</sup> OECD. *Good practice guidance on internal controls, ethics and compliance*. Disponível em: <<https://www.oecd.org/daf/anti-bribery/44884389.pdf>>. Acesso em: 08 Ago. 2018. (tradução livre)

Sendo assim, uma das primeiras referências históricas sobre o programa de *compliance* advém do *Foreign Corrupt Practices Act (FCPA)*, uma norma promulgada em 1977, nos Estados Unidos, com a finalidade de tornar ilegal o pagamento a funcionários públicos no exterior para ajudar a adquirir ou guardar negócios. Essa lei é aplicável a todas as pessoas e empresas nos EUA, bem como as comprometidas diretamente ou através de agentes, em atos em prol de um pagamento de corrupção, que tenha conexão com o território dos Estados Unidos<sup>135</sup>.

Nesse contexto, a FCPA se divide em duas seções principais: as disposições antissuborno e as disposições contábeis<sup>136</sup>. As disposições antissuborno<sup>137</sup> têm o objetivo de evitar que as empresas obtenham novos ou mantenham negócios já existentes por intermédio do oferecimento de vantagem indevida. Enquanto as disposições contábeis<sup>138</sup> exigem a obrigatoriedade de práticas de contabilização e sistemas de controle interno, de maneira a certificar a transparência.

Outros países seguiram o mesmo exemplo dos EUA e também passaram a editar normas de combate à corrupção inspiradas no modelo americano do FCPA.

Posteriormente, outra legislação similar foi aplicada no Reino Unido, o *United Kingdom Bribery Act*. Foi uma lei que passou a vigorar em julho de 2011 e que se aplica ao setor privado e público, prevendo multas altíssimas e até 10 anos de prisão em caso de violação. Contudo,

Essa lei não pretende punir situações pontuais, mas busca balancear responsabilidade corporativa e o interesse público. Ela indica aos executivos e gestores a possibilidade de serem responsabilizados, se não

<sup>135</sup> GIOVANINI, Wagner. **Compliance: a excelência na prática**. 1. ed. Rio Grande do Sul: Ed. Compliance Total, 2014, p. 24 *passim*.

<sup>136</sup> ROSENBERG, Hillary; KAUFMANN, Adam; PLOCHOCKI, Tara. *The U.S. Foreign Corrupt Practices Act: eradicating corruption in U.S and non U.S. companies*. **Revista dos Tribunais**. São Paulo, v. 947, set. 2014, p. 403. (tradução livre)

<sup>137</sup> Alguns exemplos relacionados às disposições antissuborno são: pagamentos para influenciar a aplicação da lei ou influenciar decisões; pagamentos para ganhar um contrato com o governo; pagamentos para desembaraçar mercadorias sem o registro apropriado; presentes extravagantes ou presentes menores oferecidos em grande escala; viagens para agentes oficiais, entre outros. (ELLIS, Matteson. **Connecting the Dots: Latin America Examples of Common FCPA Anti-Bribery Violations**. 2013. Disponível em: <<http://fcpamericas.com/english/2012-la-corruption-survey/connecting-the-dots-latin-america-examples-of-common-fcpa-anti-bribery-violations/>>. Acesso em: 02 out. 2018. Tradução livre)

<sup>138</sup> Exemplos relativos às disposições contábeis: falta de documentação suporte; documentação falsa para dar aparência de pagamentos legítimos; registros paralelos, isto é, “caixa 2”; descaracterização dos números, entre outros. (ELLIS, Matteson. **Connecting the Dots: Latin America Examples of Common FCPA Accounting Violations**. 2013. Disponível em: <<http://fcpamericas.com/english/enforcement/connecting-the-dots-latin-america-examples-of-common-fcpa-accounting-violations/#>>. Acesso em: 02 out. 2018. Tradução livre)

forem capazes de demonstrar toda a ação possível para coibirem eventual ato de corrupção, seja cometido por funcionários da empresa ou por terceiros. Portanto, há um risco eminente de a empresa ser considerada culpada, mesmo possuindo políticas, programas, Códigos de Conduta e um arcabouço de regras internas, caso tais regulamentos internos não sejam efetivamente, seguidos na prática.

[...]

A única forma de defesa é demonstrar que implementou mecanismos adequados de prevenção.<sup>139</sup>

Quer dizer que, em analogia ao tema do presente trabalho, é possível depreender da *UK Bribery Act* que há uma maneira singular de prevenção, qual seja: dispor de mecanismos pertinentes para o exercício da atividade empresarial, tendo em vista o ambiente laboral digno a todos os (as) empregados (as). Não basta que existam normas e códigos, é fundamental que não só existam como sejam devidamente cumpridos por todos os membros envolvidos.

Com o passar dos anos, a corrupção apresentou-se como um fenômeno transnacional que afeta diversas comunidades ao redor do mundo. Assim, tornando-se matéria de interesse global, algumas convenções internacionais foram criadas para prevenção<sup>140</sup>.

Dentre as principais, cita-se a Convenção Interamericana contra a Corrupção da Organização dos Estados Americanos<sup>141</sup>, a qual trouxe medidas não só punitivas como preventivas e, a Convenção das Nações Unidas contra a Corrupção, aprovada pela Assembleia Geral da ONU em 2003 (CNUCC)<sup>142</sup>, que prevê expressamente a adoção de medidas preventivas de combate à corrupção pelo Estado-parte.

<sup>139</sup> GIOVANINI, Wagner. **Compliance: a excelência na prática**. 1. ed. Rio Grande do Sul: Ed. *Compliance Total*, 2014, p. 27.

<sup>140</sup> KIM, Shin Jae; MUZZI, Renata; FALCETTA, Giovanni; LONGO, Thaísa Toledo. Compliance em empresas estatais: padrões internacionais e legislação brasileira. In: PAULA, Marco Aurélio Borges de; CASTRO, Rodrigo Pironti Aguirre de (Coords.). **Compliance, gestão de riscos e combate à corrupção: integridade para o desenvolvimento**. 1. reimp. Belo Horizonte: Fórum, 2018, p. 159.

<sup>141</sup> Essa convenção é de 1996, mas somente em 2002 passou a integrar o ordenamento jurídico brasileiro quando promulgada pelo Decreto n. 4.410 de 07/10/2002. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto/2002/D4410a.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/2002/D4410a.htm)>. Acesso em: 30 set. 2018.

<sup>142</sup> Essa convenção foi promulgada no Brasil através do Decreto n. 5.687 de 31/01/2006. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5687.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5687.htm)>. Acesso em: 30 set. 2018.

### 3.3.2 Compliance no Brasil

Ao longo dos anos, tornou-se possível perceber o crescimento da presença de *compliance* ao redor mundo até sua introdução no cenário brasileiro. Assim como ocorreu nos EUA, o programa de *compliance* também surgiu com ligação às questões criminais no Brasil.

O ordenamento jurídico brasileiro vem acompanhando a tendência já observada em outros países, como Estados Unidos, Inglaterra e Alemanha, de estimular a gestão mais ética e transparente das empresas por meio da governança corporativa<sup>143</sup>.

O programa ganhou destaque nacional com a lei 9.613/98<sup>144</sup> (Lei da Prevenção à Lavagem de Dinheiro) e com a lei 12.846/13<sup>145</sup> (chamada “Lei Anticorrupção”), a qual impõe a responsabilização criminal, civil e administrativa de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional e estrangeira.

A Lei Anticorrupção foi decorrente de compromissos firmados pelo Brasil, com a assinatura da Convenção da OECD, no combate internacional à corrupção. Vale dizer que ela trouxe um aspecto importante: em vez de manter-se apenas na seara punitiva, prevê também um viés educativo, ao conceder créditos aos Programas de *Compliance*<sup>146</sup>. Neste sentido, quando a organização possuir um programa de *compliance* efetivo, este poderá acarretar benefícios legais (atenuantes significativos), caso a organização seja flagrada em prática de atos lesivos.

Ademais, é possível perceber uma inovação na mudança de perspectiva dada pelo legislador no combate aos crimes contra à Administração Pública, substituindo o direito penal e a persecução do agente pessoa física, pelo direito administrativo

---

<sup>143</sup> MATHIES, Anaruez. **Assédio Moral e Compliance na Relação de Emprego**. Curitiba: Juruá Editora, 2018, p. 141.

<sup>144</sup> BRASIL. **Lei Nº 9.613**. Brasília, DF. 03 de Mar. de 1998. Dispõe sobre os crimes de "lavagem" ou ocultação de bens, direitos e valores; a prevenção da utilização do sistema financeiro para os ilícitos previstos nesta Lei; cria o Conselho de Controle de Atividades Financeiras - COAF, e dá outras providências. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l9613.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9613.htm)> Acesso em: 01 Abr. 2018.

<sup>145</sup> BRASIL. **Lei Nº 12.846**. Brasília, DF. 01 de Ago. de 2013. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2013/lei/l12846.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2013/lei/l12846.htm)> Acesso em: 01 Abr. 2018.

<sup>146</sup> GIOVANINI, Wagner. **Compliance: a Excelência na Prática**. 1. ed. Rio Grande do Sul: Ed. Compliance Total, 2014, p. 29.

sancionador, que visa punir a pessoa jurídica<sup>147</sup>. Registra-se ainda, a inclusão da “leniência”, possibilitando à empresa fazer uma espécie de “autodenúncia” para poder ter assim as penas reduzidas<sup>148</sup>.

Apesar de a Lei Anticorrupção não obrigar a adoção dos programas de *compliance*, estabelece como parâmetro de fixação das penalidades “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”<sup>149</sup>.

Os recentes escândalos envolvendo corrupção no setor público, como o Mensalão<sup>150</sup> e o Petrolão<sup>151</sup>, têm estimulado o debate mais aberto e aprofundado sobre o tema dos atos corruptos praticados por agentes públicos e privados no Brasil<sup>152</sup>.

A Operação Lava Jato<sup>153</sup> fez com que o tema da corrupção e, conseqüentemente, os programas utilizados - como o *compliance* - para obter-se boas práticas empresariais, de cunho explicitamente preventivo, recebessem os olhares de todo o país.

No que diz respeito ao cenário nacional, este vem passando por intensas dificuldades, especialmente de 2013 até os dias de hoje. Como consequência à crise política e econômica brasileira e aos escândalos de corrupção envolvendo empresas

---

<sup>147</sup> BLOK, Marcella. Nova Lei Anticorrupção (Lei 12.846/2013) e o Compliance. **Revista do Direito Bancário e do mercado de capitais**. 2014, v. 65, p. 24. *et. seq.*

<sup>148</sup> GIOVANINI, Wagner. **Compliance: a Excelência na Prática**. 1. ed. Rio Grande do Sul: Ed. Compliance Total, 2014, p. 29.

<sup>149</sup> Art. 7º, inc. VIII, da Lei Nº 12.846/ 2013 (BRASIL. **Lei Nº 12.846**. Brasília, DF. 01 de Ago. de 2013. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2013/lei/l12846.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2013/lei/l12846.htm)> Acesso em: 01 Abr. 2018).

<sup>150</sup> Para maior aprofundamento sobre o Mensalão: <<https://www.politize.com.br/mensalao-o-que-aconteceu/>>.

<sup>151</sup> Para mais informações sobre o Petrolão: <<https://www.infomoney.com.br/blogs/economia-e-politica/economia-e-politica-direto-ao-ponto/post/4677218/especial-resumao-completo-sobre-operacao-lava-jato-petrolao>>.

<sup>152</sup> OLIVEIRA, Gustavo Justino de. A universidade como espaço para a disseminação de conhecimentos, métodos e técnicas voltados à prevenção e ao combate da corrupção no Brasil: o caso da Faculdade de Direito da Universidade de São Paulo (2013-2016). *In*: PAULA, Marco Aurélio Borges de; CASTRO, Rodrigo Pironti Aguirre de (Coords.). **Compliance, gestão de riscos e combate à corrupção: integridade para o desenvolvimento**. Belo Horizonte: Fórum, 2018, p. 291.

<sup>153</sup> A operação Lava Jato é a maior investigação de corrupção e lavagem de dinheiro que o Brasil já teve. Estima-se que o volume de recursos desviados dos cofres da Petrobrás, maior estatal do país, tenha alcançado a casa de bilhões de reais. Soma-se a isso a expressão econômica e política dos suspeitos de participar do esquema de corrupção que envolve a companhia. (SILVEIRA, Renato de Mello Jorge. Compliance e Direito Penal na era pós lava jato. **Revista dos Tribunais**, v. 979, ano 106. São Paulo: Ed. RT, maio 2017, p. 33).

que antes eram tidas como referência, os investidores passaram a confiar menos nas empresas brasileiras e muitos retiraram o capital do país.

Para mais, os órgãos de investigação da Administração Pública vêm atuando fortemente na punição de inúmeros políticos, empresas e seus administradores, pelas infrações e crimes realizados. Além de que, entidades como a CVM (Comissão de Valores Mobiliários), COAF (Conselho de Controle de Atividades Financeiras) e outros entes privados, passaram a fiscalizar e exigir das empresas e administradores práticas adequadas de governança corporativa e a consequente necessidade de implementação de programas de *compliance*<sup>154</sup>.

Tendo em vista algumas pesquisas<sup>155</sup> e notícias amplamente divulgadas pela mídia nacional, supõe-se que por conta da corrupção bilhões de reais são pedidos, por ano, no Brasil. Apesar de que, ninguém sabe ao certo (nem jamais saberá) o verdadeiro prejuízo, em números, causados pela corrupção. Entretanto, costumeiramente apresentam-se como altíssimos prejuízos aos cofres públicos.

Ademais, há diversos normativos que tratam de temas relevantes para implementação do programa de *compliance*, como a Lei das Estatais<sup>156</sup>; o Decreto Federal n. 8.420/2015, que estabelece critérios e diretrizes para implementação e avaliação de programas de compliance; critérios utilizados na avaliação das empresas para o cadastro do Pró-Ética<sup>157</sup>; padrões internacionais, como a ISO 19600, entre outras.

As empresas brasileiras, hoje em dia, devem aceitar que um consistente programa de *compliance* tornou-se condição essencial para a sobrevivência na atual crise

---

<sup>154</sup> ALVES, Alexandre Ferreira de Assumpção; PINHEIRO, Caroline da Rosa. O papel da CVM e da B3 na implementação e delimitação do programa de integridade (*compliance*) no Brasil. **Revista Brasileira de Direito Empresarial**. Brasília, v. 3, n. 1, Jan/Jun. 2017, p. 44.

<sup>155</sup> FIESP. **Relatório corrupção: custos econômicos e propostas de combate**. Março, 2010. Disponível em: <<http://www.fiesp.com.br/indices-pesquisas-e-publicacoes/relatorio-corrupcao-custos-economicos-e-propostas-de-combate/>>. Acesso em: 10 out. 2018.

<sup>156</sup> BRASIL. **Lei 13.303**. Brasília, 30 de junho de 2016. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2015-2018/2016/Lei/L13303.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2016/Lei/L13303.htm)>. Acesso em: 02 out. 2018.

<sup>157</sup> Pró-Ética é um cadastro promovido pelo Ministério da Transparência, Fiscalização e Controle que reconhece as empresas que adotam voluntariamente medidas de integridade relacionadas à prevenção e ao combate à corrupção. (KIM, Shin Jae; MUZZI, Renata; FALCETTA, Giovanni; LONGO, Thaísa Toledo. Compliance em empresas estatais: padrões internacionais e legislação brasileira. In: PAULA, Marco Aurélio Borges de; CASTRO, Rodrigo Pironti Aguirre de (Coords.). **Compliance, gestão de riscos e combate à corrupção: integridade para o desenvolvimento**. 1. reimp. Belo Horizonte: Fórum, 2018, p. 168).

vivenciada, não só pela corrupção em si, mas também no intuito de proteger a imagem, prevenir riscos e manter-se em conformidade com normas e princípios já estabelecidos em lei.

### 3.3.3 Ampliação do campo de atuação e objetivos do *compliance*

Fato notório que, nos últimos anos, alguns temas como a corrupção, lavagem de dinheiro, antitruste e fraudes contábeis ganharam mais evidência, fazendo com que a figura do *compliance* viesse a ganhar destaque. Contudo, imperioso frisar que o *compliance* não está limitado a tais assuntos.

O programa de *compliance* tem um vasto campo de atuação, podendo atingir as mais diversas áreas jurídicas e não jurídicas das organizações. Sabe-se que existe uma imensidade de temas que podem atrair os interesses e afetar direta ou indiretamente uma organização, como a legislação trabalhista, tributária, ambiental, de livre concorrência, de segurança no trabalho, de lavagem de dinheiro, anticorrupção, contábil, entre outras.

Nesse sentido, Marcella Block afirma que:

São diversos os modelos de *compliance*, mais ou menos abrangentes ou estruturados de acordo com o setor e com a complexidade das atividades da empresa. Há setores de *compliance* voltados para assegurar o cumprimento de normas trabalhistas, outros direcionados à regulação tributária, ambiental, do consumidor, etc.<sup>158</sup>

Além disso, o programa de *compliance* pode tutelar diversos aspectos, inclusive as relações interpessoais de seus colaboradores e destes com terceiros (*stakeholders*<sup>159</sup>), sendo “cada vez mais comum companhias levantarem informações sobre a estrutura de *compliance* de parceiros antes de firmarem compromissos”<sup>160</sup>, conforme será exemplificado no tópico 4.2.2.2.

---

<sup>158</sup> BLOK, Marcella. **Nova Lei Anticorrupção e o Compliance**. [S. l.: s.n.], [s.d.], edição Kindle.

<sup>159</sup> Na língua inglesa, a palavra “stake” significa ‘interesse, participação, risco’. Já a palavra “holder” quer dizer “aquele que possui”. Dessa forma, entende-se que stakeholder é o que chamamos de parte interessada. Em linguagem de empreendedor, o conceito explica que é o público estratégico de uma organização. (Portal IBC. **O que significa stakeholder e o seu papel dentro de uma empresa?** Disponível em: <<https://www.ibccoaching.com.br/portal/o-que-significa-stakeholder-e-o-seu-papel-dentro-de-uma-empresa/>> . Acesso em: 15 jul. 2018).

<sup>160</sup> SUSS, Samuel. *Compliance: auxílio no combate à corrupção*. **Revista Jurídica Consulex**. Brasília, v. 19, n. 432, jan. 2015, p. 66.

O programa de *compliance* além de atender à legislação vigente, objetiva estar em consonância com os princípios da empresa, promovendo a ética, honestidade, transparência, não apenas no modo de condução dos negócios, mas em todas as atitudes das pessoas envolvidas<sup>161</sup>.

Vale frisar que um dos maiores erros das companhias é tentar, através do programa de *compliance*, avaliar todo e qualquer risco que diz respeito a elas. Os especialistas recomendam que haja um enfoque nos riscos mais relevantes, aconselha-se que sejam monitorados indicadores chave que sejam mais importantes<sup>162</sup>.

A partir do perfil de riscos de cada empresa, torna-se possível definir os valores do código de conduta, bem como quais políticas e procedimentos devem ser adotados no programa. Tanto o código de conduta como as políticas e procedimentos devem ser aplicáveis a todos os níveis de colaboradores, sem distinção. Ademais, o ideal é focar nos temas sem uma governança específica dentro da organização<sup>163</sup>.

Sabe-se que o programa de *compliance* não é obrigatório, mas a partir do momento que for implementado, passará a existir um controle social, vindo de dentro da empresa. Wagner Giovanini destaca o seguinte:

a aplicação do *compliance* deve ser regida de forma isenta de interesses pessoais e completamente independente, sem considerar vínculos hierárquicos, de amizade ou qualquer outro capaz de distorcer o verdadeiro propósito do assunto. Dessa forma, as regras de compliance governam o comportamento das pessoas e lhes dão um sentido pragmático no seu cotidiano, em busca do benefício da coletividade<sup>164</sup>.

No que tange ao escopo do presente trabalho, o programa de *compliance* servirá de instrumento à prevenção da discriminação do trabalho feminino estando ou não na área de gestão de pessoas. É preciso dizer isto pois, hoje em dia, entende-se que o setor de gestão de pessoas das empresas não se restringe ao cumprimento das normas trabalhistas, como admissão e demissão de pessoal. Quer dizer que, este setor possui atuação mais abrangente, com foco também na valorização e no desenvolvimento do empregado (a), bem como na promoção de um ambiente de

---

<sup>161</sup> GIOVANINI, Wagner. **Compliance**: a excelência na prática. 1. ed. Rio Grande do Sul: Ed. Compliance Total, 2014, p. 20.

<sup>162</sup> LOPES, Alex Villa Real. **Compliance**: pesquisa de maturidade. Palestra ministrada na 17ª reunião da comissão de compliance do Instituto Brasileiro de Direito e Ética Empresarial - IBDEE, Salvador, Faculdade Baiana de Direito, 09 de julho de 2018.

<sup>163</sup> GIOVANINI, Wagner. *op. cit.* p. 21.

<sup>164</sup> *Ibidem.* p. 20.

trabalho mais saudável<sup>165</sup>, o que ensejaria dizer que cabe essa preocupação apenas ao setor de gestão de pessoas.

Todavia, não necessariamente o setor de gestão de pessoas deverá ficar responsável pelas medidas a serem tomadas na empresa em relação à discriminação do trabalho feminino. Será visto no decorrer da presente pesquisa que, por vezes, caberá a implementação do *compliance* em outros setores das empresas.

### **3.4 COMPONENTES INDISPENSÁVEIS A UM PROGRAMA DE COMPLIANCE EFETIVO**

*Ab initio*, o engajamento e suporte da alta administração nos processos de *compliance* são elementos cruciais para o alavanque e desenvolvimento de um programa robusto, eficiente e conseqüentemente, efetivo. Ou seja, deve o exemplo sempre advir da diretoria.

Estar em *compliance* significa agir de acordo com as leis e regulamentos, além de exigir que todos dentro da organização cumpram as regras relativas à atividade desenvolvida<sup>166</sup>. Este deve ser uma obrigação a ser cumprida de forma conjunta e habitual para que o programa seja considerado efetivo.

Muitos (as) empresários (as) acreditam que basta fixar na parede o código de conduta e assim seus (suas) funcionários (as) seguirão as normas ali estabelecidas. Há ainda a frequente ilusão de que basta simplesmente responder um *checklist* sobre regramentos. Ou, há também quem acredite que ter uma extensa lista de presença assinada numa reunião voltada ao programa de *compliance* seja o suficiente.

Todavia, em verdade, sabe-se que é plenamente possível que os (as) empregados (as) nunca sequer tenham lido o código, assim, não o seguirão por desconhecimento das normas. Pode ser que alguém tenha assinado a lista de presença para alguns

---

<sup>165</sup> MATHIES, Anaruez. **Assédio Moral e Compliance na Relação de Emprego**. Curitiba: Juruá Editora, 2018, p. 46.

<sup>166</sup> ASSI, Marcos. **Gestão de compliance e seus desafios**: como implementar controles internos, superar dificuldades e manter a eficiência dos negócios. São Paulo: Saint Paul, 2013, p. 30.

dos colegas. Há também a possibilidade — mais comum ainda — de o empregado já ter lido sobre as regras e princípios, entretanto, estes não estão intrínsecos ao desempenho da sua atividade laboral, ou seja, eles são conhecidos, porém não são genuinamente efetivos, tampouco são cobrados.

É essencial que o referido programa seja de fácil compreensão de todos (as), gerando valores que o fundamentam e, assim, guiam as ações da empresa e de todas as partes relacionadas<sup>167</sup>.

Neste sentido, José Guimarães, diretor do Instituto Brasileiro de Direito e Ética Empresarial (IBDEE), recomenda que, além de o código de ética ser de fácil entendimento dos (das) empregados (as) da empresa, antes mesmo de ser aplicado, o código deve ser de conhecimento de 100% da empresa, até porque qualquer auditoria checará isto. Os (as) empregados (as) devem estar cientes de todas obrigações e deveres<sup>168</sup>.

Como já dito anteriormente, o programa de *compliance* está relacionado ao investimento em pessoas, processos e conscientização. Por isso é importante as pessoas estarem conscientes da importância de “ser e estar em *compliance*”. O *compliance* deve começar pelo “topo” da organização. A efetividade do *compliance* está diretamente relacionada à importância que é conferida aos padrões de integridade e às atitudes dos executivos *sênior*s, que devem “liderar pelo exemplo”<sup>169</sup>.

A implantação de um programa de *compliance* em qualquer empresa deve ser minuciosamente estudada e planejada, já que a responsabilidade de sua execução abrange não somente seu idealizador e condutor, mas também todos os envolvidos na atual rotina da empresa<sup>170</sup>.

---

<sup>167</sup> GIOVANINI, Wagner. Programas de *Compliance* e Anticorrupção: importância e elementos essenciais. In: PAULA, Marco Aurélio Borges de; CASTRO, Rodrigo Pironti Aguirre de (Coords.). **Compliance, gestão de riscos e combate à corrupção: integridade para o desenvolvimento**. 1. reimp. Belo Horizonte: Fórum, 2018, p. 55 *passim*.

<sup>168</sup> GUIMARÃES, José Oswaldo. **Compliance**: pesquisa de maturidade. Palestra ministrada na 17a reunião da comissão de compliance do Instituto Brasileiro de Direito e Ética Empresarial - IBDEE, Salvador, Faculdade Baiana de Direito, 09 de julho de 2018.

<sup>169</sup> ABBI - Associação Brasileira de Bancos Internacionais; FEBRABAN - Federação Brasileira de Bancos. **Função de Compliance**. Julho/2009. p.8. Disponível em: <[http://abbi.com.br/download/funcaoodecompliance\\_09.pdf](http://abbi.com.br/download/funcaoodecompliance_09.pdf)>. Acesso em: 06 Mai. 2018.

<sup>170</sup> BARBOSA, Michelle Sanches. *Compliance Ambiental*. **Revista Jurídica LEX**. São Paulo: LEX. N. 63, mai./jun. 2013, p. 77.

A criação e manutenção do programa de *compliance* pressupõe o envolvimento principalmente das áreas de gestão de pessoas, de comunicação e jurídica<sup>171</sup>. Mas, vale lembrar que é importante ter profissional com a característica primordial de “ser energético o suficiente para salvaguardar a aplicação das regras e, ao mesmo tempo, amável, no sentido de convencer as pessoas”<sup>172</sup>.

De acordo com sócio diretor da KPMG<sup>173</sup>, assim como pode ser visto em pesquisa realizada com 450 empresas brasileiras e publicada no corrente ano<sup>174</sup>, a metodologia para implementação de um programa de *compliance* deve cumprir os requisitos descritos a seguir.

Primeiramente, o ponto central é a governança e a cultura, isso porque não adianta implantar *compliance* quando não há o patrocínio adequado dos comandantes da companhia, por isso se diz que a governança e cultura são difundidas (*top down*, ou seja, vem de cima) e se espalha por todos os colaboradores. A governança e a cultura devem ser pensadas em 3 aspectos essenciais: a) prevenir; b) detectar, c) responder, os quais devem ser abordados no *compliance*.

Prevenir traz 4 pilares, quais sejam: Avaliação de Riscos do *Compliance* (analisando qual a exposição que a empresa tem dentro do mercado, qual a exposição sob o ponto de vista regulatório); Pessoas e Competências (analisando o ambiente em que as pessoas estão inseridas, visando ter as pessoas certas, com competências adequadas, na hora e lugar corretos); Políticas e Procedimentos (embora não estejam escritas todas as condutas que devem ser adotadas, não é permitido olvidar-se dos princípios da companhia<sup>175</sup>); Comunicação e Treinamento (a preocupação deve ter foco nos terceiros).

---

<sup>171</sup> CRUZ, Marco. **Fazendo a coisa certa - como criar, implementar e monitorar programas efetivos de compliance**. S. l.: Simplíssimo], [s.d.], edição Kindle.

<sup>172</sup> GIOVANINI, Wagner. Programas de *Compliance* e Anticorrupção: importância e elementos essenciais. In: PAULA, Marco Aurélio Borges de; CASTRO, Rodrigo Pironti Aguirre de (Coords.). **Compliance, gestão de riscos e combate à corrupção: integridade para o desenvolvimento**. 1. reimp. Belo Horizonte: Fórum, 2018, p. 57.

<sup>173</sup> LOPES, Alex Villa Real. **Compliance: pesquisa de maturidade**. Palestra ministrada na 17ª reunião da comissão de compliance do Instituto Brasileiro de Direito e Ética Empresarial - IBDEE, Salvador, Faculdade Baiana de Direito, 09 de julho de 2018.

<sup>174</sup> KPMG. **Pesquisa Maturidade do Compliance no Brasil**. 3. ed. 2017/2018. Disponível em: <[http://www.sistemafiep.org.br/rede-compliance/uploadAddress/Pesquisa\\_Maturidade\\_do\\_Compliance\\_3ed\\_2018\\_web\\_pag\[83801\].pdf](http://www.sistemafiep.org.br/rede-compliance/uploadAddress/Pesquisa_Maturidade_do_Compliance_3ed_2018_web_pag[83801].pdf)>. Acesso em: 20 set. 2018.

<sup>175</sup> Esta questão será abordada com mais profundidade no tópico 4.2.3 do presente trabalho.

Detectar consubstancia-se em 2 pilares: na tecnologia e análise de dados, bem como no monitoramento e testes. Aqui o foco é garantir que todas as normas estão sendo cumpridas e que todas as pessoas envolvidas estão cientes de todas as práticas de *compliance*, além de que tipo de ferramenta pode ser utilizada.

Responder concretiza-se basicamente em 2 pilares: no gerenciamento de deficiências e investigação (comumente, algumas empresas terceirizam esta função) e, no reporte (é preciso reportar para o conselho de ética). Neste segundo pilar, o mais importante é que o funcionário tenha ciência do que ele (a) precisa reportar e a quem precisa reportar.

De acordo com Marco Cruz, para que o programa de *compliance* seja considerado efetivo é necessário que estejam presentes os seguintes elementos: designação do *compliance officer* e do comitê de *compliance*, definição de padrões estabelecidos por meio de manuais e de consequências para a hipótese de descumprimento; mecanismos de auditoria e monitoramento da implantação do *compliance*; desenvolvimento de ações corretivas; avaliação periódica do programa de *compliance*; estabelecimento de políticas e procedimentos da empresa, incluindo sua filosofia e seus valores<sup>176</sup>.

Acredita-se que, de acordo com a realidade de cada empresa o programa de *compliance* será implantado, tendo em vista os recursos financeiros disponíveis, as necessidades mais urgentes, as políticas e procedimentos que tendem a surtir mais efeito, as condutas mais comuns entre os colaboradores, a visão e missão da empresa, entre outras questões. Todavia, o maior desafio é reforçar os princípios do *compliance* constantemente para que sejam inerentes às ações dos (as) envolvidos (as) com a companhia.

### 3.5 COMPLIANCE TRABALHISTA

Em virtude de o presente trabalho indicar o programa de *compliance* como meio capaz de prevenir a discriminação feminina através da tutela do ambiente laboral,

---

<sup>176</sup> CRUZ, Marco. **Fazendo a coisa certa - como criar, implementar e monitorar programas efetivos de compliance**. S. l.: Simplíssimo], [s.d.], edição Kindle.

torna-se fundamental esclarecer do que se trata, afinal, o *compliance* no ponto de vista trabalhista, já que é este o ramo do instituto que consagrará o propósito aspirado pelo direito fundamental de igualdade, o qual deve estar presente nas relações de emprego.

A ideia de *compliance* quando inserida no contexto do direito do trabalho nada mais é do que aplicar as normas trabalhistas no ambiente laboral para que este possa “estar em conformidade” com as mesmas.

Nos dias de hoje, décadas após o surgimento do direito do trabalho, e mesmo com a Constituição Federal de 1988, uma constituição democrática que trouxe inúmeros avanços, especialmente no que diz respeito à consolidação dos direitos fundamentais trabalhistas, presentes no artigo 7º<sup>177</sup>, é possível notar, ainda, muitos casos de desrespeito e discriminação nas relações de emprego<sup>178</sup>.

Ora, é de amplo saber que, as normas trabalhistas são comumente violadas nas empresas públicas e privadas, em geral. Diante disso, o *compliance* trabalhista revela-se como um poderoso instrumento de controle interno que tem o objetivo de unir boas práticas corporativas que gerarão impactos em toda a empresa, prevenindo o descumprimento das normas trabalhistas.

O *compliance* trabalhista propõe a criação de mecanismos internos como manuais, treinamentos, ouvidorias e órgãos específicos para recebimento de denúncias, com autonomia para apresentar e implementar soluções diante das inconformidades apuradas, que visem combater práticas que possam gerar violações às normas trabalhistas nas empresas<sup>179</sup>.

Busca-se portanto, que as normas trabalhistas *lato sensu* (leis, portarias, normas regulamentares, normas internacionais, convenções coletivas) não sejam desobedecidas e, busca-se evitar ainda, o cometimento dos chamados “Crimes

---

<sup>177</sup> BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil 1988**. Brasília, DF. Art. 7º: São direitos dos trabalhadores urbanos e rurais, além de outros que visem à melhoria de sua condição social: [...]. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicaocompilado.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm)>. Acesso em: 30 Jun. 2018.

<sup>178</sup> MARTINEZ. Luciano. **Curso de Direito do Trabalho**. 7. ed. São Paulo: Ed. Saraiva, 2016, p. 747 *passim*.

<sup>179</sup> ANDRADE, Flávio Carvalho Monteiro de; FERREIRA, Isadora Costa. *Compliance* Trabalhista: Compreendendo a Prevenção de Risco Trabalhista por Meio do Programa de Integridade. **Revista Síntese Trabalhista e Previdenciária**. São Paulo: Síntese, ano 28, n. 331, jan. 2017, p. 77.

Contra a Organização do Trabalho”, previstos no Código Penal brasileiro<sup>180</sup>. Além disso, prevalece também a preocupação em manter-se de acordo com as orientações jurisprudenciais, bem como com os ditames da Constituição Federal relacionados a tutela do labor e do meio ambiente de trabalho digno, tudo isso atrelado aos princípios e valores definidos pela própria empresa com relação à sua atividade.

A autora Anaruez Mathies relata seu entendimento de *compliance* aplicado ao direito do trabalho na seguinte passagem:

O estudo de *compliance* na relação de emprego tem como foco a análise de conformidade de inúmeros direitos e deveres relacionados ao contrato de trabalho e previstos na legislação trabalhista, tais como a gestão de benefícios, segurança e medicina do trabalho, jornada de trabalho, pagamentos, convenções coletivas de trabalho, entre outros. No entanto, a verificação da conformidade não se restringe ao cumprimento da legislação laboral, pois, atualmente, o campo de atuação da gestão de pessoas é mais abrangente e envolve a valorização e o desenvolvimento do empregado como indivíduo inserido no ambiente organizacional, com objetivos e anseios pessoais<sup>181</sup>.

O *compliance* trabalhista se concretiza na adoção de medidas de prevenção a incidentes no ambiente de trabalho, como as práticas comuns de assédio sexual e moral, as quais serão devidamente abordadas no tópico 4.2.2.4. Fato é que não há uma lei própria que trate sobre o *compliance* trabalhista, conseqüentemente este é norteado pela legislação trabalhista vigente em conjunto com os procedimentos internos das empresas.

Nesse sentido, após a entrada em vigor da reforma trabalhista em 11 de novembro de 2017 (Lei 13.467/2017), mencionada ao fim do tópico 2.3.2, possibilitou-se a prevalência do negociado em detrimento do legislado no tocante ao disposto no art. 611-A, da CLT. Ademais, vislumbrou-se ainda, a negociação individual entre empregado e empregador, nos mesmos moldes do supracitado artigo, desde que preenchidos os requisitos do art. 444 da CLT<sup>182</sup>.

---

<sup>180</sup> BRASIL. **Código Penal Brasileiro**, Decreto-lei N° 2.848, de 7 de dezembro de 1940. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto-lei/Del2848compilado.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/Del2848compilado.htm)>. Acesso em: 01 Jun. 2018. Título IV - Arts. 197 a 207.

<sup>181</sup> MATHIES, Anaruez. **Assédio Moral e Compliance na Relação de Emprego**. Curitiba: Juruá Editora, 2018, p. 145.

<sup>182</sup> BRASIL. **Consolidação das Leis Trabalhistas**. 1943. Art. 444. As relações contratuais de trabalho podem ser objeto de livre estipulação das partes interessadas em tudo quanto não contravenha às disposições de proteção ao trabalho, aos contratos coletivos que lhes sejam aplicáveis e às decisões das autoridades competentes.

A Reforma Trabalhista traçou 15 hipóteses expressas no bojo do art. 611-A, mas inseriu a expressão “entre outros”, o que amplia significativamente as possibilidades de negociação. Portanto, é possível afirmar que essas inovações podem provocar grandes impactos no âmbito dos direitos trabalhistas das mulheres, acaso não estejam acompanhadas de outras medidas — que podem ser decorrentes do programa de *compliance* —, já que a participação das mulheres no âmbito sindical ainda é numericamente pequena e que a perspectiva de gênero<sup>183</sup> não é tomada como base na realização das negociações coletivas, em geral<sup>184</sup>.

A adoção de medidas de prevenção no ambiente de trabalho pode se dar, por exemplo, através da efetiva aplicação do Código de Conduta Ética interno de cada empresa em consonância com o ordenamento jurídico vigente. Desta forma, a função do *compliance* se configura justamente em aproximar a regra teórica dos códigos ao cotidiano dos (as) colaboradores (as) das empresas em suas atividades.

Frequentemente, os tribunais brasileiros, com fulcro na legislação pátria, responsabilizam as empresas pela conduta de seus gestores e, inclusive, pelo convívio e relações entre os empregados. Ao elencar algumas das situações delicadas que costumam ocorrer no ambiente de trabalho, a autora Ana Paula Caneloro<sup>185</sup> cita principalmente o assédio sexual e moral, o uso inadequado da internet e e-mails corporativos, desrespeito entre funcionários, comportamentos inusitados, demissões e repreensões.

---

Parágrafo único. A livre estipulação a que se refere o caput deste artigo aplica-se às hipóteses previstas no art. 611-A desta Consolidação, com a mesma eficácia legal e preponderância sobre os instrumentos coletivos, no caso de empregado portador de diploma de nível superior e que perceba salário mensal igual ou superior a duas vezes o limite máximo dos benefícios do Regime Geral de Previdência Social. (BRASIL, **Lei 13.467**, de 13 de julho de 2017. Altera a Consolidação das Leis do Trabalho - CLT. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2017/lei/L13467.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/lei/L13467.htm)>. Acesso em: 01 Jul. 2018).

<sup>183</sup> A perspectiva de gênero corresponde ao tratamento igualitário entre homens e mulheres e a eliminação de “toda forma de discriminação contra as mulheres, entre as quais as práticas baseadas em funções estereotipadas de inferioridade ou superioridade entre os sexos e/ou gêneros”. (SEVERI, Fabiana Cristina. Justiça em uma perspectiva de gênero: elementos teóricos, normativos e metodológicos. **Revista digital de direito administrativo**, v. 3, n. 3, 2016, p. 575).

<sup>184</sup> NOGUEIRA, Beatriz Carvalho; BOLDRIN, Paulo Henrique Martinucci. Os impactos da Lei 13.467/17 (Reforma Trabalhista). *In*: CORREIA, Henrique; MIESSA, Elisson (Orgs.). **A Reforma Trabalhista e seus impactos**. Salvador: Juspodivm, 2018, p. 555.

<sup>185</sup> CANDELORO, Ana Paula P.; RIZZO, Maria Balbina Martins de; PINHO, Vinícius. **Compliance 360o**: riscos, estratégias, conflitos e vaidades no mundo corporativo. São Paulo: Trevisan. Ed. Universitária, 2012, p. 83.

Ademais, de acordo com Anaruez Mathies, o *compliance* na relação de emprego, além de evitar situações que impliquem despesas adicionais para a empresa, como as indenizações por danos morais, as multas advindas dos autos de infração, os gastos jurídicos de defesa nas reclamações trabalhistas, entre outros, também tem o objetivo de promover ações voltadas para a ética, qualidade de vida dos empregados e combate à discriminação<sup>186</sup>.

Além do mais, vale ressaltar que para qualquer empresa estar em conformidade dependerá principalmente do comprometimento de cada colaborador (a) no desempenho de sua função diária, por isso a relevância do *compliance* trabalhista<sup>187</sup>, ao passo que este tem o intuito de sistematizar, ordenar e fiscalizar o ambiente de trabalho.

Sendo assim, é possível concluir que o *compliance* na esfera trabalhista terá o foco no mapeamento de “riscos trabalhistas”, ou seja, no intento de evitar condutas antiéticas ou ilegais no ambiente laboral, especialmente aquelas que atingem as mulheres. Portanto, resta demonstrado que as empresas deverão implementar códigos de ética e de conduta, além dos mecanismos de denúncias e investigações.

Desta forma, como resultado, a tendência é a caracterização de um ambiente de trabalho mais igualitário e digno para todos (as), já que a maioria das questões que circundam o labor e as relações interpessoais estarão sendo analisadas e ajustadas.

### 3.6 APLICABILIDADE DOS PROCEDIMENTOS DE COMPLIANCE NAS EMPRESAS BRASILEIRAS

Antes mesmo das leis brasileiras citadas no item 3.3.2, diversos órgãos reguladores como o Banco Central e a Comissão de Valores Imobiliários (CVM) já estabeleciam

---

<sup>186</sup> MATHIES, Anaruez. **Assédio Moral e Compliance na Relação de Emprego**. Curitiba: Juruá Editora, 2018, p. 146.

<sup>187</sup> INNOCENTI, Ricardo; CAMILIS, Vivian Cavalcanti Oliveira de; MARTINEZ, Ricardo da Silva; OLIVEIRA, Libia Alvarenga de; DINIZ, Samanta L. S. Moreira Leite. *Compliance Trabalhista*. São Paulo: **Revista dos Tribunais**, v. 979, ano 106, mai. 2017, p. 95.

a necessidade de aplicação de procedimentos internos para controle do cumprimento das obrigações legais no Brasil<sup>188</sup>.

Primeiramente, o mais recomendável é que, se possível, haja a contratação de um especialista para conduzir a implantação do programa de *compliance* na empresa, visando, assim, uma estruturação apta a gerir este programa. Hoje em dia, no Brasil, existem muitos (as) profissionais que se dedicam a essa função, também são chamados de “*compliance officer*”.

Numa pesquisa realizada pela Deloitte e publicada em 2017<sup>189</sup>, demonstra que mais de 3/4 das empresas brasileiras respondentes possuem uma área dedicada ao *compliance*. Dentre essas empresas, a área é enxuta: 67% das organizações respondentes têm até 5 funcionários dedicados ao *compliance*.

Como mencionado no tópico 3.4, as regras básicas serão as mesmas para todas as empresas brasileiras, contudo, cada uma delas deverá aplicá-las de acordo com sua área de atuação, em consonância com os objetivos e complexidade de operações, garantindo as boas práticas das organizações<sup>190</sup>.

Alguns anos atrás, nos EUA, enquanto enumerava razões para convencer as companhias darem atenção ao *compliance*, o ex-Procurador Geral de Justiça americano Paul McNulty proferiu uma famosa expressão até os dias de hoje: “*If you think compliance is expensive, try non compliance*”<sup>191</sup>.

Em breve análise do cenário nacional atual, tendo em vista tantas crises ocorridas em conceituadas empresas, é possível perceber a relevância da aplicabilidade dos procedimentos de *compliance* no Brasil, como mecanismo de prevenção. Ora, “o bordão de McNulty não é mera retórica jurídica<sup>192</sup>”. São inúmeros casos (alguns já

---

<sup>188</sup> MATHIES, Anaruez. **Assédio Moral e Compliance na Relação de Emprego**. Curitiba: Juruá Editora, 2018, p. 139.

<sup>189</sup> DELOITTE. **Os Cinco Pilares dos Riscos Empresariais**. 2017. Disponível em: <<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/br/Documents/risk/Pesquisa-Riscos.pdf>>. Acesso em: 05 out. 2018.

<sup>190</sup> BARBOSA, Michelle Sanches. Compliance Ambiental. **Revista Jurídica LEX**, N. 63, Mai-Jun/2013, p. 74.

<sup>191</sup> Se você pensa que o *compliance* é caro, experimente não atendê-lo. (Tradução livre)

<sup>192</sup> KPMG. **Pesquisa Maturidade do Compliance no Brasil**. 3. ed. 2017/2018. Disponível em: <[http://www.sistemafiep.org.br/rede-compliance/uploadAddress/Pesquisa\\_Maturidade\\_do\\_Compliance\\_3ed\\_2018\\_web\\_pag\[83801\].pdf](http://www.sistemafiep.org.br/rede-compliance/uploadAddress/Pesquisa_Maturidade_do_Compliance_3ed_2018_web_pag[83801].pdf)>. Acesso em: 20 set. 2018.

citados neste mesmo capítulo) que corroboram a expressão supracitada e fazem com que acelere ainda mais o amadurecimento do *compliance* no país.

Culturalmente, o (a) brasileiro (a), em geral, não tem o costume de prevenir-se de eventuais riscos que possa sofrer no futuro, sejam eles em relação às questões de vida pessoal, financeira, previdenciária, etc. O *compliance* existe para provar às diversas empresas brasileiras que a prevenção comprovadamente é o melhor caminho.

Consoante pesquisa publicada em 2018 da *Association of Certified Fraud Examiners* (ACFE)<sup>193</sup>, aponta-se que, no mínimo, 5% do faturamento de uma empresa é perdido quando não há um programa de *compliance*. Ou seja, seria uma economia em processos judiciais, danos à reputação, perda de produtividade. Só por isso já justifica a implementação.

Além de que, existem outros diversos efeitos positivos para as empresas brasileiras que implementam o *compliance* e, claro, o tornam efetivo. Quando uma empresa cria um canal de denúncias, por exemplo, estará investindo num mecanismo que contribui para inibir o assédio moral e com isso melhorar o ambiente de trabalho e reduzir os riscos de ações trabalhistas. Assim, quanto às ações trabalhistas, ainda que o (a) empregado (a) ajuíze uma reclamação na Justiça do Trabalho, buscando uma reparação indevida, a empresa estará munida com o argumento de possuir um canal aberto disponível para seus empregados (as)<sup>194</sup>.

De acordo com Alex Lopes, o programa de *compliance* deve monitorar os setores internos que são “peças chave” da empresa. De forma exemplificativa, se uma empresa tem 10 setores, mas apenas o setor de finanças é de extrema relevância para ela, então o ideal é que o *compliance* tenha este setor como enfoque, ou seja, através do *compliance* adote-se na empresa procedimentos, protocolos, rotinas que sejam direcionados.<sup>195</sup>

---

<sup>193</sup> ACFE. **Report to the nations**. 2018. Disponível em: <<https://s3-us-west-2.amazonaws.com/acfe-public/2018-report-to-the-nations.pdf>>. Acesso em: 02 out. 2018.

<sup>194</sup> GIOVANINI, Wagner. **Empresas não sobreviverão sem Compliance**. Disponível em: <<https://www.compliancetotal.com.br/artigos/detalhe/11/empresas-nao-sobreviverao-sem-compliance-br-br->>>. Acesso em: 02. out. 2018.

<sup>195</sup> LOPES, Alex Villa Real. **Compliance: pesquisa de maturidade**. Palestra ministrada na 17ª reunião da comissão de compliance do Instituto Brasileiro de Direito e Ética Empresarial - IBDEE, Salvador, Faculdade Baiana de Direito, 09 de julho de 2018.

Outrossim, apesar da complexidade do sistema, os mecanismos mais comuns para sua implantação são:

Análise das rotinas trabalhistas, que inicialmente são as auditorias realizadas visando diagnosticar os problemas a serem pautados para o desenvolvimento do trabalho de implantação;

Propostas de modificações e melhorias no ambiente de trabalho, que podem ser obtidas através do diagnóstico inicialmente realizado e, a partir daí, criam-se metas para as melhorias no âmbito laboral;

Elaboração do código de conduta e ética, que deverá partir desde o conceito de padrões morais e éticos, origem, missão, valores, objetivos, política, visão da empresa, até as questões de sigilo, privacidade e sanções disciplinares, devendo ser público aos membros da organização, os quais, inclusive, devem atestar a sua ciência sobre os termos ali consignados, tais como direitos, deveres, e possíveis sanções, de modo a não alegarem desconhecimento futuro (é um trabalho que deve ser transparente, idôneo e jamais sigiloso, sob pena de perecimento de sua eficácia);

Realização periódica de palestras e treinamentos possibilitarão que, após a implementação do sistema de compliance, o código de ética e conduta seja colocado em prática, visando contribuir com a sua efetividade e, sobretudo, com o cumprimento das normas legais e regulamentares sempre de forma transparente;

Criação do comitê para a gestão de problemas, como o próprio nome já diz, necessário para o gerenciamento dos problemas, o qual poderá ser considerado como um setor de ouvidoria interno, por exemplo<sup>196</sup>.

O programa de *compliance* definitivamente é benéfico a todas as áreas da empresa, mas é preciso deixar claro que não é o *compliance* que irá exercer a função (gestão primária) do próprio setor da empresa, pois o *compliance* é como um “*plus*”, o qual precisa e depende de uma organização prévia na empresa<sup>197</sup>.

Com o intuito de colaborar de modo definitivo para o progresso do país, as companhias precisam quebrar barreiras na busca da concretização da ética e da integridade. O fito atual apresenta-se em “fazer o certo sempre, independentemente da legislação, códigos e normas” e não apenas em “estar *compliant*”<sup>198</sup>.

Dessa maneira, com um programa de *compliance* efetivo os custos serão reduzidos expressivamente, os riscos trabalhistas serão atenuados, o ambiente de trabalho e o clima organizacional vão melhorar, além de diversas outras benesses.

<sup>196</sup> INNOCENTI, Ricardo; CAMILIS, Vivian Cavalcanti Oliveira de; MARTINEZ, Ricardo da Silva; OLIVEIRA, Líbia Alvarenga de; DINIZ, Samanta L. S. Moreira Leite. *Compliance Trabalhista*. São Paulo: **Revista dos Tribunais**, v. 979, ano 106, mai. 2017, p. 96.

<sup>197</sup> GUIMARÃES, José Oswaldo. **Compliance: pesquisa de maturidade**. Palestra ministrada na 17ª reunião da comissão de compliance do Instituto Brasileiro de Direito e Ética Empresarial - IBDEE, Salvador, Faculdade Baiana de Direito, 09 de julho de 2018.

<sup>198</sup> GIOVANINI, Wagner. Programas de *Compliance* e Anticorrupção: importância e elementos essenciais. In: PAULA, Marco Aurélio Borges de; CASTRO, Rodrigo Pironti Aguirre de (Coords.). **Compliance, gestão de riscos e combate à corrupção: integridade para o desenvolvimento**. 1. reimp. Belo Horizonte: Fórum, 2018, p. 53.

### 3.7 O PROGRAMA DE COMPLIANCE NA PERSPECTIVA DO DIREITO FUNDAMENTAL À IGUALDADE

Como já observado no decorrer de todo este capítulo, os programas de *compliance* são baseados na ética e integridade. Isto posto, “mais do que a proteção frente aos riscos existentes, os programas de *compliance* impulsionam as empresas a assumirem um papel central na mudança da cultura do país. Os seus princípios vão permeando a força de trabalho”<sup>199</sup>. Os (as) próprios (as) trabalhadores (as) passam a enxergar os princípios básicos de *compliance* como naturais em suas vidas e os disseminam para seus ciclos pessoais e familiares.

Desta maneira, considerando que o mundo está cada vez mais globalizado e conectado, a diversidade necessariamente deve ser colocada em pauta prioritária das companhias. Isto é, o respeito às diferenças deve pautar os princípios éticos basilares de qualquer programa de *compliance*, tendo em vista evitar a discriminação.

Todavia, ainda são inúmeros os desafios a serem encarados a fim de reconhecer a diversidade e, assim, obter um tratamento igualitário entre as pessoas, em especial no ambiente de trabalho das empresas. Isto posto, é primordial que uma empresa verdadeiramente ética não deixe de abordar e se preocupar com este tema extremamente relevante e recorrente, conforme será visto de forma mais aprofundada no próximo capítulo.

O ordenamento jurídico pátrio é um reflexo dos traumas históricos e sociais já vividos no país. Inevitavelmente, a desigualdade de gênero nas relações de emprego repercute nesse contexto, com especial ênfase nas influências herdadas pela cultura do patriarcado, a prolongada história de escravidão, ao recente período ditatorial e à enorme desigualdade social<sup>200</sup>.

---

<sup>199</sup> GIOVANINI, Wagner. Programas de *Compliance* e Anticorrupção: importância e elementos essenciais. In: PAULA, Marco Aurélio Borges de; CASTRO, Rodrigo Pironti Aguirre de (Coords.). **Compliance, gestão de riscos e combate à corrupção: integridade para o desenvolvimento**. 1. reimp. Belo Horizonte: Fórum, 2018, p. 54.

<sup>200</sup> OLIVEIRA, Silvana Valadares de; ARAUJO, Adriane Reis de. Silêncios, Avanços e Retrocessos no enfrentamento à igualdade de gênero nas empresas brasileiras. In: PINTO, Roberto Parahyba de Arruda; CAMARANO, Alessandra; HAZAN, Ellen Mara Ferraz (Coords.). **Feminismo, Pluralismo e Democracia**. São Paulo: LTr, 2018, p. 309.

Bom, incabível tratar de gênero sem partir de uma análise acerca do princípio constitucional da igualdade, passando pelo seu surgimento, suas diferentes concepções (formal e substancial), até desembocar em uma perspectiva ativa de promoção da isonomia para além do que prevê a legislação.

A autora americana Nancy Fraser propôs um modelo de distinção analítica entre os tipos de injustiça presentes nas sociedades modernas. Para ela, a injustiça pode envolver problemas de distribuição ou problemas de reconhecimento - que normalmente se entrelaçam, mas que podem ser analiticamente separados. Os problemas de distribuição são de natureza socioeconômica e decorrem de uma partilha não equitativa das riquezas e recursos na sociedade. E os problemas de reconhecimento são eminentemente culturais ou simbólicos, e dizem respeito à maneira como determinados grupos são enxergados no contexto social, o que pode implicar em profundos abalos à auto-estima e ao bem-estar dos integrantes destes grupos<sup>201</sup>.

Como já mencionado no tópico 2.3, a discriminação da mulher também é marcada pela imensa denegação do direito à diferença. Ou seja, há uma espécie de dificuldade e repúdio para reconhecer, aceitar e respeitar diferenças biológicas e valores culturais das mulheres<sup>202</sup>.

Ora, é sabido que a igualdade é um direito humano fundamental, entretanto, as mulheres, até os dias de hoje, ainda continuam a se deparar com situações de desigualdade quando se fala em oportunidades de entrada, de crescimento e até mesmo de promoção no mercado de trabalho. Sendo que, estes fatos agravam-se ainda mais quando tratam-se de mulheres que ocupam o topo das carreiras profissionais e não somente a base<sup>203</sup>.

Em março de 2017, numa análise internacional em relação à composição do conselho de grandes empresas americanas, constatou-se que 23% das empresas

---

<sup>201</sup> FRASER, Nancy. Da redistribuição ao reconhecimento? Dilemas da justiça na era pós-socialista. Trad. Márcia Prates. In: Jessé Souza (Org.). Democracia hoje: novos desafios para a teoria democrática contemporânea. Brasília: Ed. UNB, 2001, pp. 245-282 *apud* SARMENTO, Daniel. **Livres e Iguais**: Estudos de Direito Constitucional. Rio de Janeiro: Ed. Lumen Juris, 2006, p. 140.

<sup>202</sup> COMPARATO, Fábio Konder. **A afirmação histórica dos direitos humanos**. São Paulo: Saraiva, 2001, p. 200.

<sup>203</sup> IBDEE. **Comissão de Ética, Diversidade e Igualdade**. 7 março de 2018. Disponível em: <<http://www.ibdee.org.br/comissao-de-etica-diversidade-e-igualdade/>>. Acesso em: 05 out. 2018.

do Índice Russell 3000<sup>204</sup> contavam com zero membros do conselho do sexo feminino e 58% delas tinham conselhos compostos por menos de 15% de membros do sexo feminino.

Felizmente, no corrente ano, a porcentagem de empresas com zero mulheres caiu para 18% e 47% têm conselhos compostos por menos de 15% profissionais do sexo feminino. Além disso, os dados apontam que 14 empresas têm conselhos femininos majoritários e outras 22 empresas têm representação de 50/50 homens / mulheres<sup>205</sup>. Percebe-se, portanto, que a tendência é que, aos poucos, as mulheres possam ganhar mais oportunidades e espaços de crescimento.

Claro que ainda há muito o que se conquistar para o alcance da igualdade, mas há de valorizar-se cada movimento em direção à sua construção, em especial no âmbito laboral, o qual ainda é extremamente restritivo. O programa de *compliance* existe também para a quebra de certos paradigmas nas relações de emprego, não por acaso tantas companhias vêm criando seus comitês de ética, diversidade e igualdade, como frutos do referido programa.

### 3.7.1 Conceito do direito fundamental à igualdade

Dispõe a Constituição brasileira, no art. 5º, caput, que todos são iguais perante a lei, sem reservas, nem graduações. Deverá adotar-se o mesmo tratamento normativo para todos os indivíduos.

A Carta Magna tem um compromisso visceral com a igualdade. Cabe dizer que a CF estabeleceu bases éticas e justas para a convivência social no país, firmando-a no respeito à dignidade humana e aos direitos fundamentais. Daí a importância singular em relação ao princípio da igualdade, o qual configura-se patente se observada sua

---

<sup>204</sup> O Índice Russell 3000 é um índice do mercado de ações ponderado pela capitalização, mantido pela FTSE Russell, que busca ser uma referência de todo o mercado de ações dos EUA.

<sup>205</sup> GUERARD Katherine. **WHICH RUSSELL 3000 SECTORS RANK HIGHEST IN TERMS OF GENDER DIVERSITY IN LEADERSHIP POSITIONS?** (tradução livre). Disponível em: <[https://insight.factset.com/which-russell-3000-sectors-rank-highest-in-terms-of-gender-diversity-in-leadership-positions?utm\\_source=meio&utm\\_medium=email](https://insight.factset.com/which-russell-3000-sectors-rank-highest-in-terms-of-gender-diversity-in-leadership-positions?utm_source=meio&utm_medium=email)>. Acesso em: 01. out. 2018.

proclamação, logo no princípio do art. 5º do texto magno, diferentemente dos demais direitos individuais, distribuídos pelos incisos do dispositivo<sup>206</sup>.

A lei não deve ser fonte de privilégios, deve ser, na verdade, um instrumento regulador da vida social que necessita tratar equitativamente todas (os) cidadãs (os). Seria este, portanto, o conteúdo político-ideológico extraído pelo princípio da isonomia e juridicizado pelos textos constitucionais em geral, bem como pelos sistemas normativos vigentes.<sup>207</sup> Desta maneira, entende-se que todos aqueles (as) abrangidos (as) por uma mesma lei devem receber tratamento semelhante.

Contudo, diante da generalidade supracitada, cabem aqui algumas considerações de Hans Kelsen<sup>208</sup>:

A igualdade dos sujeitos na ordenação jurídica, garantida pela Constituição, não significa que estes devam ser tratados de maneira idêntica nas normas e em particular nas leis expedidas com base na Constituição. A igualdade assim entendida não é concebível: seria absurdo impor a todos os indivíduos exatamente as mesmas obrigações ou lhes conferir exatamente os mesmos direitos sem fazer distinção alguma entre eles, como, por exemplo, entre crianças e adultos, indivíduos mentalmente sadios e alienados, homens e mulheres.

Sempre que houver um tratamento que envolva distinção, exclusão, restrição ou preferência, que tenha por objeto ou que resulte em prejuízo ou anulação do exercício, em iguais condições, dos direitos humanos e liberdades fundamentais em qualquer campo, haverá portando a discriminação<sup>209</sup>.

No tocante aos tratamentos diferenciados, Robert Alexy<sup>210</sup> entende que é vedado tratar o substancialmente igual desigualmente, como também entende que, para justificar o tratamento inverso (dever de tratar desigualmente) deve existir uma fundamentação procedente que enseje o dever do tratamento desigual.

<sup>206</sup> SARMENTO, Daniel. **Livres e Iguais: Estudos de Direito Constitucional**. Rio de Janeiro: Lumen Juris, 2006, p. 141.

<sup>207</sup> MELO, Celso Antonio Bandeira de. **O conteúdo jurídico do princípio da igualdade**. 3. ed. São Paulo: Malheiros, 2010, p. 10.

<sup>208</sup> KELSEN, Hans. **Teoria pura do Direito**. 8. ed. Tradução de João Baptista Machado. São Paulo: Martins Fontes, 2011, 56.

<sup>209</sup> PIOVESAN, Flavia. Ações afirmativas da perspectiva dos direitos humanos. **Cad. Pesqui.**, São Paulo, v. 35, n. 124. Abril 2005. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0100-15742005000100004&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0100-15742005000100004&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em: 10 out. 2018.

<sup>210</sup> ALEXY, Robert. **Teoria dos Direitos Fundamentais**. São Paulo: Malheiros, 2008. (Teoria e direito público). Tradução de Virgílio Afonso da Silva. 2008, p. 394 *passim*.

A discriminação ocorre quando todas as pessoas são tratadas como iguais em situações diferentes, e como diferentes em situações iguais.

Isto posto, o tema da igualdade de gênero é de extrema relevância também no universo corporativo. É preciso que se discuta o papel da mulher em sociedade e o quanto elas podem contribuir se contarem com iguais oportunidades de inserção e promoção no ambiente laboral.

As empresas devem estar em consonância com a legislação, assim como com padrões éticos estabelecidos socialmente e corporativamente, assim se adequarão às diretrizes do programa de *compliance*.

Como leciona o autor Franco Filho: “a liberdade e a igualdade são valores fundamentais das democracias, porque são forças que, corretamente distribuídas, garantem-lhe o equilíbrio”<sup>211</sup>.

Ademais, as organizações precisam reconhecer que são responsáveis por buscar a igualdade de gênero no âmbito laboral, tendo em vista os números discrepantes quando se fala de trabalho da mulher.

### **3.7.2 A igualdade formal e a igualdade substancial**

No que tange à análise da igualdade formal, tem-se duas perspectivas: a igualdade na lei, e a igualdade perante a lei. A primeira perspectiva diz respeito à própria norma jurídica não poder fazer distinções, salvo as autorizadas pela CF, de forma que neste caso o destinatário é o legislador. Já a segunda entende que a lei deverá ser aplicada igualmente a quem quer que seja, sendo então destinada ao aplicador do direito<sup>212</sup>.

A igualdade substancial implica no tratamento igual pela lei para os iguais e um tratamento desigual para os desiguais, seria a conhecida exortação “tratar os desiguais na medida da sua desigualdade”, representando um mecanismo para que seja efetivada uma proteção a parcelas da sociedade que se viram colocadas em

---

<sup>211</sup> FRANCO FILHO, Georgenor de Sousa (coord.). **Trabalho da mulher**: homenagem a Alice Monteiro de Barros. São Paulo: LTr. 2009, p. 25.

<sup>212</sup> CUNHA JR. Dirley da. **Curso de Direito Constitucional**. 8.ed. Salvador: Juspodvim, 2014, p. 537

posição de franca desvantagem<sup>213</sup>.

Como afirma Tânia Moraes,

os documentos internacionais e internos de afirmação dos direitos das mulheres, conferindo-lhes proteção, de que é exemplo a famosa Lei Maria da Penha, embora constituam inegável avanço na busca da isonomia e do reconhecimento de sua dignidade, ainda não se mostraram suficientes para erradicar das mentalidades uma cultura secular de subvalorizado e discriminação feminina. A evolução no âmbito formal foi um passo importantíssimo. Resta-nos seguir buscando uma evolução material, basicamente de cultura e mentalidade, no sentido de reforçar a igual dignidade entre mulheres e homens, que será traduzida em novas condutas, certamente mais adequadas à nossa ordem constitucional<sup>214</sup>.

Desta maneira, é possível afirmar que a isonomia pregada pela CF não é meramente formal, não apresenta-se apenas como um limite, mas configura-se também verdadeira meta para o Estado. Ou seja, o Estado deve adotar condutas positivas para promover a isonomia, no intuito de, pelo menos, reduzir as extremas desigualdade presentes na sociedade brasileira, em face da opressão exercida pelos mais fortes no cenário sócio-econômico<sup>215</sup>.

Um país não pode fechar os olhos para o seu passado para admitir com naturalidade o que ainda acontece no seu presente. Não há como ignorar que a situação desfavorável das mulheres de hoje, na sociedade brasileira, possui relação direta com a cultura do patriarcado e da dominação masculina, bem como com a divisão sexual do trabalho de que foram e continuam sendo vítimas.

A afirmação concreta dos direitos das mulheres no Brasil precisa transcender a isonomia meramente formal, para buscar a efetiva inclusão feminina na sociedade, em igualdade real de condições com os homens, sem ignorar as diferenças inerentes a cada um (a).

Ainda que as mulheres sejam maioria da população brasileira, conforme dados trazidos no tópico 2.2.2 deste trabalho, o índice de profissionais do sexo feminino que ocupam cargos gerenciais é de apenas 37,8%. Além de que, o salário dos homens costuma ser 30% superior ao delas.

---

<sup>213</sup> PEREZ, Miriam Azevedo Hernandez. Caminhos para a concretização da igualdade material da mulher. **Revista de Direito Privado**. São Paulo: Revista dos Tribunais, ano 8, n. 30, abr./jun. 2007, p. 188.

<sup>214</sup> MORAES, Tânia Zucchi de. Direito das mulheres e visão patriarcal da sociedade: constatações e perspectivas. **I Jornada de Ciências Sociais**. Brasília: Esmaf, 2012, p. 340 *et. seq.*

<sup>215</sup> SARMENTO, Daniel. **Livres e Iguais: Estudos de Direito Constitucional**. Rio de Janeiro: Lumen Juris, 2006, p. 141.

Assim, imperioso identificar o papel das empresas brasileiras em reconhecer essas questões e, conseqüentemente, buscar mecanismos internos que tenham como objetivo a paridade de gênero, tendo em vista evitar a segregação tanto vertical como horizontal<sup>216</sup>, nos ambientes de trabalho.

Não é possível, portanto, rejeitar a relevância de inserir, nos elementos e na interpretação dos princípios dos programas de *compliance*, a questão da igualdade de gênero<sup>217</sup>.

Por fim, tendo abordado esses aspectos em relação à igualdade, cabe dizer que, nos dias de hoje, sendo o programa de *compliance* uma prática de governança corporativa extremamente importante para as mais variadas empresas, para que o programa seja efetivo é preciso que haja a adoção de políticas e procedimentos internos que as permitam se alinharem às tendências nacionais e internacionais de busca pela igualdade de gênero.

---

<sup>216</sup> A segregação horizontal inclui mecanismos que fazem com que as escolhas de carreiras sejam marcadamente segmentadas por gênero. Como as profissões femininas tendem a ser menos valorizadas no mercado de trabalho, considera-se que a segregação horizontal das mulheres está relacionada a outro tipo de segregação chamada de vertical.

A segregação vertical é um mecanismo social talvez ainda mais sutil, mais invisível, que tende a fazer com que as mulheres se mantenham em posições mais subordinadas ou, em outras palavras, que não progredam nas suas escolhas profissionais. (OLINTO, Gilda. **A inclusão das mulheres nas carreiras de ciência e tecnologia no Brasil**. 2012. (Doutorado em Comunicação e Cultura) - Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro. Disponível em: <<http://ridi.ibict.br/bitstream/123456789/427/1/GildaO.pdf>>. Acesso em: 15 out. 2018).

<sup>217</sup> SANTOS, Polianna Pereira dos. **Compliance e igualdade de gênero**. 27 de maio de 2017. Disponível em: <<http://iejc.com.br/compliance-e-igualdade-de-genero/>>. Acesso em: 15 out. 2018.

#### 4 O PROGRAMA DE *COMPLIANCE* COMO INSTRUMENTO DE PREVENÇÃO À DISCRIMINAÇÃO DO LABOR FEMININO

O programa de *compliance* decorre da necessidade de combater práticas empresariais não condizentes com a ética e a integridade. Este programa é implantado com o objetivo de as companhias possuírem um mecanismo que possibilite o constante monitoramento interno para que, assim, as empresas se mantenham em conformidade com leis e normas do país.

Vale ressaltar que a observância das normas não se limita à esfera jurídica, mas inclui todas as obrigações necessárias ao desenvolvimento da atividade empresarial<sup>218</sup>. Quer dizer que, todos (as) os (as) funcionários (as) deverão seguir as regras e se basear nos princípios do programa implantado na empresa.

Conforme restou demonstrado no capítulo 2 do presente trabalho, a figura feminina, até os dias de hoje, ainda sofre imensamente com a discriminação no mercado de trabalho. Diante disso, para melhor compreensão do tema pesquisado, direciona-se a abordagem do estudo do *compliance* com foco nas práticas adotadas para prevenção da discriminação do labor feminino. Isto porque, essa discriminação atinge diretamente à vida pessoal e profissional da trabalhadora, bem como influencia diretamente o desenvolvimento do país. Contudo, ainda é extremamente comum em muitas empresas brasileiras, sejam elas públicas ou privadas.

Sendo assim, dentre as inúmeras utilidades e benefícios do programa de *compliance*, este representa ainda, uma ferramenta valorosa para o alcance da igualdade de gênero no mercado de trabalho brasileiro. Basta que o mundo corporativo passe a enxergar e usufruir mais disso.

---

<sup>218</sup> MATHIES, Anaruez. **Assédio Moral e Compliance na Relação de Emprego**. Curitiba: Juruá Editora, 2018, p. 131.

#### 4.1 O DIREITO FUNDAMENTAL À NÃO DISCRIMINAÇÃO ENTRE HOMENS E MULHERES NA PERSPECTIVA DO DIREITO DO TRABALHO

Como exposto no segundo capítulo, a partir do momento em que surgiram legislações protecionistas ao trabalho da mulher, observou-se também que, justamente em virtude das referidas leis, as mulheres passaram a ser discriminadas no mercado de trabalho. Os empregadores preferiam não contratar o trabalho feminino principalmente para não terem que lidar com suas regras mais restritivas<sup>219</sup>.

Sendo assim, como forma de combater a discriminação do labor feminino, tornou-se necessária uma legislação de promoção ao trabalho da mulher, especialmente no que diz respeito ao estado de gestante e a maternidade. Isso porque, essas legislações visam garantir que o fato de a mulher ser procriadora da espécie humana, este não seja um fator de desvalorização no âmbito laboral.

Vale ressaltar que, conforme visto no tópico 3.7.2, enquanto o princípio da igualdade concebe, aos destinatários, deveres de comportar-se seguindo determinados moldes, o princípio da não discriminação, por sua vez, apresenta-se com um caráter negativo, de proibição de desequiparação de fatos típicos idênticos, exceto se existir um fundamento lógico a justificar a desigualdade de tratamento<sup>220</sup>.

Para Alice Monteiro de Barros<sup>221</sup>, a não discriminação é, provavelmente, a mais expressiva manifestação do princípio da igualdade. No mesmo sentido, Calmon de Passos<sup>222</sup> afirma que “o princípio da não discriminação é sempre [...] um consectário ou reflexo do princípio da igualdade, como seja entendido e positivado, ao qual se prende umbilicalmente”.

A evolução histórica de normas de proteção ao trabalho da mulher no contexto da OIT, do Direito Internacional e do Direito Brasileiro (inclusive as normas infraconstitucionais) foram essenciais para a diminuição da desigualdade.

---

<sup>219</sup> GARCIA, Gustavo Filipe Barbosa. **Curso de Direito do Trabalho**. 11. ed., rev., atual. e ampl. Rio de Janeiro: Forense, 2017, p. 1099.

<sup>220</sup> NOVAIS, Denise Pasello Valente. **Discriminação da Mulher e Direito do Trabalho**: da proteção à promoção da igualdade. São Paulo: LTr, 2005, p. 29.

<sup>221</sup> BARROS, Alice Monteiro de. **A mulher e o direito do trabalho**. São Paulo: LTr, 1995, p. 130.

<sup>222</sup> PASSOS, J. J. Calmon. O princípio da não discriminação. *In*: ROMITA, Arion Sayão. **Curso de Direito Constitucional do Trabalho**: estudos em homenagem ao professor Amauri Mascaro Nascimento. São Paulo: LTr, 1991, p. 124.

Contudo, alguns autores afirmam que o direito do trabalho carrega, até hoje, marcas da discriminação e preconceito<sup>223</sup>.

Em linhas gerais, pode-se verificar que, hoje em dia, não admitem-se normas de proteção ao trabalho da mulher que, ao estabelecer restrições, gerem a discriminação. Ou seja, essas normas devem servir unicamente para fomentar a contratação e melhorar as condições de trabalho, visando o alcance da igualdade material entre homens e mulheres nas relações de trabalho<sup>224</sup>.

No que tange à concretização do direito fundamental da mulher ao trabalho, é possível valer-se de um dos julgados do STF, qual seja o Recurso Extraordinário 658.312/SC, que cuidava da compatibilidade, ou não, do artigo 384 da CLT com a Constituição Federal, conforme visto no tópico 2.3.2 deste trabalho.

Destaca-se que o caso foi julgado em 27/11/2014, portanto a Lei 13.467/2017 ainda não tinha entrado em vigor e, por oportuno, revogado o artigo em apreço. Observe-se a ementa a seguir:

Ementa: Recurso extraordinário. Repercussão geral reconhecida. Direito do Trabalho e Constitucional. Recepção do art. 384 da Consolidação das Leis do Trabalho pela Constituição Federal de 1988. Constitucionalidade do intervalo de 15 minutos para mulheres trabalhadoras antes da jornada extraordinária. Ausência de ofensa ao princípio da isonomia. Mantida a decisão do Tribunal Superior do Trabalho. Recurso não provido<sup>225</sup>.

No caso em tela, concluiu o Relator, Ministro Dias Toffoli<sup>226</sup>, que a CF veio a se utilizar de alguns critérios para diferenciar os homens das mulheres, sendo esses: a histórica exclusão da mulher do mercado regular de trabalho; a existência de um componente orgânico, biológico, a justificar o tratamento diferenciado, pela menor resistência física da mulher; e a presença de um componente social, pelo fato de ser comum o acúmulo de atividades pela mulher no lar e no ambiente de trabalho.

Assim, expôs que esses parâmetros constitucionais são legitimadores de um tratamento diferenciado, desde que a norma instituidora amplie direitos

<sup>223</sup> MALLETT, Estêvão. **Igualdade e discriminação em direito do trabalho**. São Paulo: LTr, 2013, p. 32.

<sup>224</sup> GARCIA, Gustavo Filipe Barbosa. **Curso de Direito do Trabalho**. 11. ed., rev., atual. e ampl. Rio de Janeiro: Forense, 2017, p. 1104.

<sup>225</sup> BRASIL. **Supremo Tribunal Federal**. Recurso Extraordinário 658.312. SANTA CATARINA. Relator: Min. Dias Toffoli. Disponível em: <<http://www.stf.jus.br/portal/jurisprudenciaRepercussao/verAndamentoProcesso.asp?incidente=4145394&numeroProcesso=658312&classeProcesso=RE&numeroTema=528>>. Acesso em: 07 out. 2018.

<sup>226</sup> Seguiram o voto do Relator, as Ministras Carmem Lúcia e Rosa Weber, bem como os Ministros Celso de Mello e Gilmar Mendes, diferente foram os votos dos Ministros Luiz Fux e Marco Aurélio.

fundamentais das mulheres e atenda ao princípio da proporcionalidade na compensação das diferenças.

Com base na perspectiva do Direito do Trabalho, entende-se que seria esta, uma decisão coerente e protetiva ao direito fundamental das mulheres.

Todavia, também frisa-se aqui uma hermenêutica constitucional em perspectiva feminista sobre o tema, tendo em vista que, embora verifique-se uma intenção dos magistrados na proteção dos direitos fundamentais das mulheres, ao entender pela constitucionalidade do referido artigo, existem argumentos questionáveis. Isso porque o argumento mais evidenciado ao longo dos discursos é a desigualdade entre homem e mulher com base em uma desproporcionalidade biológica<sup>227</sup>.

Sob a égide de uma nova concepção do problema da desigualdade sexual, acredita-se que a jurisprudência deveria interpretar a desigualdade com base nas condições de trabalho vividas pelas empregadas, em que seu trabalho fora de casa (aquele que era possível contar com a concessão dos 15 minutos de intervalo), apresenta-se apenas como a primeira jornada de trabalho das mulheres, antecedendo o trabalho no âmbito privado, administrando o lar e os eventuais filhos (as)<sup>228</sup>. Realidade que, inclusive, foi reconhecida pela maioria dos magistrados presentes.

O assunto foi inscrito como o Tema n. 528 da Gestão por Temas da Repercussão Geral do portal do Supremo Tribunal Federal.

#### 4.2 O COMPLIANCE COMO INSTRUMENTO DE TUTELA À DISCRIMINAÇÃO POR GÊNERO NA PRÁTICA EMPRESARIAL

O programa de *compliance* visa o estabelecimento de rotinas, sua verificação e monitoramento, de forma a prevenir erros, fraudes, multas, isto é, prejuízos à empresa. No entanto, ele não pode ser visto como algo mecanizado e independente das pessoas que integram a organização. Assim, todos aqueles que se relacionam

---

<sup>227</sup> SILVA, Christine Oliveira Peter da; ALVES, Leilane Leite. Direito fundamental ao trabalho da mulher: uma crítica feminina à jurisprudência do STF. In: PINTO, Roberto Parahyba de Arruda; CAMARANO, Alessandra; HAZAN, Ellen Mara Ferraz (Coords.). **Feminismo, Pluralismo e Democracia**. São Paulo: LTr, 2018, p. 79.

<sup>228</sup> *Ibidem. loc. cit.*

com a empresa desempenham papel fundamental para implantação e aderência ao programa de *compliance*, sejam eles pessoas, organizações ou mesmo a comunidade local<sup>229</sup>.

Sabe-se que, na prática empresarial, as companhias precisam ter estratégias para atrair e reter profissionais competentes em seus quadros. Hoje em dia, as empresas passaram a preocupar-se ainda mais com a sua boa reputação diante de terceiros, clientes, parceiros, fornecedores.

Na prática empresarial, a gestão e o comportamento das pessoas acabam sendo moldados de acordo com a cultura organizacional da empresa, podendo tanto criar um ambiente propício ao trabalho e ao desenvolvimento do (a) empregado (a), como também produzir impactos negativos no meio ambiente de trabalho com reflexos até mesmo à saúde do (a) empregado (a).

As empresas que condenam práticas ilícitas e que zelam pelo cumprimento das normas, pela valorização do empregado e pela preocupação com o social tendem a transferir essa cultura aos empregados, os quais, provavelmente, passarão a agir de igual modo<sup>230</sup>.

De forma diametralmente oposta, aquelas empresas que não condenam práticas ilícitas e que não se veem obrigadas a cumprirem as normas, tendem também a não respeitar seus (suas) empregados (as). Certamente, cria-se uma cultura organizacional de desrespeito, discriminação e desvalorização dos (das) empregados (as) e de todos aqueles que se relacionam com a empresa.

Destarte, considerando que a cultura organizacional reflete a forma como reveste-se a prática empresarial de cada companhia, ela desempenha papel importante na implantação do programa de *compliance* e nos elementos que o compõem.

Considerado que os programas de *compliance* tem por objetivo disciplinar os princípios e valores éticos a serem observados nas condutas da companhia, naturalmente as empresas precisam preocupar-se também com um ambiente de trabalho sadio, em que todos (as) sejam tratados (as) com respeito e dignidade, sem

---

<sup>229</sup> MATHIES, Anaruez. **Assédio Moral e Compliance na Relação de Emprego**. Curitiba: Juruá Editora, 2018, p. 142.

<sup>230</sup> *Ibidem*. p. 148.

dar espaço para quaisquer discriminações. Portanto, serviria o *compliance* como instrumento de tutela à discriminação por gênero na prática empresarial.

Como mencionado no item 3.7, “mais do que a proteção frente aos riscos existentes, os programas de *compliance* impulsionam as empresas a assumirem um papel central na mudança da cultura do país”.

Até porque, como também já dito no decorrer deste trabalho, o *compliance* busca integridade, em todas as atividades, processos e atitudes das pessoas. Assim, e somente assim, o *compliance* estará dando verdadeiramente a sua contribuição para a conquista de uma sociedade mais justa, um país melhor.

#### **4.2.1 Regramentos e diretrizes que podem ser inseridos no programa de *Compliance***

A depender do porte da empresa, é possível que algumas medidas sejam implantadas, conforme o programa de *compliance* já existente. Algumas medidas já são comumente vistas, como o canal de denúncias, o qual é bastante útil às mulheres quando trata-se de assédio ou violência doméstica, por exemplo, entretanto, ainda existem regramentos e diretrizes simples que podem gerar grandes impactos.

Segundo especialistas<sup>231</sup>, na França, há o regramento instituindo que os treinamentos de *compliance* não sejam considerados válidos quando feitos por internet, só serão aceitos aqueles realizados presencialmente. Isso porque, eles não acreditam que o treinamento online faça efeito. Claro que essa é uma maneira peculiar dos franceses, é uma forma que possivelmente contará com um investimento mais elevado, contudo, pode ser mais efetivo.

Vale lembrar que uma das características mais interessantes do *compliance* é conseguir “adotar a simplicidade aliada à precisão nas ações de sensibilização”<sup>232</sup>.

---

<sup>231</sup> LOPES, Alex Villa Real. **Compliance: pesquisa de maturidade**. Palestra ministrada na 17a reunião da comissão de compliance do IBDEE, Salvador, Faculdade Baiana de Direito, 09 de julho de 2018.

<sup>232</sup> GIOVANINI, Wagner. Programas de *Compliance* e Anticorrupção: importância e elementos essenciais. In: PAULA, Marco Aurélio Borges de; CASTRO, Rodrigo Pironti Aguirre de (Coords.).

Quando tratam-se de meios de combate à discriminação do labor feminino, é preciso pensar em medidas que alcancem verdadeiramente os (as) funcionários (as) e não sejam apenas perfeitas no papel, porém, ineficientes.

Uma das diretrizes que nem sempre são adotadas são aquelas que visam a valorização das competências femininas. É preciso focar no desenvolvimento de competências técnicas e emocionais, trabalhando aspectos comportamentais e de autoconfiança, reconhecendo diferenças e obstáculos.

A “pedra fundamental” é o código de conduta, o qual obrigatoriamente irá refletir os princípios e valores da organização, de modo claro e inequívoco. Conforme a cultura, pode ser um documento simples, direto e pragmático, como também pode ser um documento detalhado, com exigências específicas<sup>233</sup>. Além de refletir a cultura da empresa, a utilização desse instrumento deve mencionar também a observância aos direitos humanos e a proteção ao meio ambiente do trabalhador<sup>234</sup>.

O código de conduta se traduz no regulamento da própria organização, tendo por objetivo “respaldar os negócios e atender à legislação do Direito do Trabalho, para que todas as decisões sejam tomadas com base na honestidade e no respeito às pessoas, aos clientes, aos fornecedores e ao público em geral”<sup>235</sup>.

Para que o código de conduta seja efetivo e deixe de ser documento de mera intenção, é necessário que, entre outras características, possua diretrizes justificadas e que estejam sujeitas a constante revisão<sup>236</sup>.

A importância do código é tamanha que ele deverá servir como guia em boa parte das decisões e definições durante a implementação e manutenção do programa de *compliance*.

---

**Compliance, gestão de riscos e combate à corrupção: integridade para o desenvolvimento.** 1. reimp. Belo Horizonte: Fórum, 2018, p. 54.

<sup>233</sup> GIOVANINI, Wagner. Programas de *Compliance* e Anticorrupção: importância e elementos essenciais. In: PAULA, Marco Aurélio Borges de; CASTRO, Rodrigo Pironti Aguirre de (Coords.). **Compliance, gestão de riscos e combate à corrupção: integridade para o desenvolvimento.** 1. reimp. Belo Horizonte: Fórum, 2018, p. 59.

<sup>234</sup> SILVEIRA, Renato de Mello Jorge. SAAD-DINIZ, Eduardo. **Compliance, direito penal e lei anticorrupção.** São Paulo: Saraiva, 2015, p. 28.

<sup>235</sup> ASSI, Marcos. **Gestão de compliance e seus desafios: como implementar controles internos, superar dificuldades e manter a eficiência dos negócios.** São Paulo: Saint Paul, 2013, p. 39.

<sup>236</sup> MATHIES, Anaruez. **Assédio Moral e Compliance na Relação de Emprego.** Curitiba: Juruá Editora, 2018, p. 151.

#### 4.2.2 Posturas preventivas do empregador na aplicação do programa de *Compliance*

A própria definição de *compliance* não restringe-se ao cumprimento da legislação, implica também na adoção de medidas preventivas e de uma cultura organizacional ética e transparente. É extremamente importante que após implementado o *compliance*, algumas atividades sejam feitas para o reforço da mensagem.

Na busca de antecipar incertezas do futuro, o gestor pode adotar uma postura sistemática de questionar os possíveis eventos que impactarão os objetivos mais relevantes de sua área, do seu projeto, da política que pretende implantar, da instituição que gerencia. Esse é o papel que se espera de um gestor diligente, prudente, sensato. Essa é uma questão de se preocupar com as ações necessárias para atingir os objetivos e as pedras no meio do caminho<sup>237</sup>.

Para adoção de qualquer postura preventiva de *compliance* é necessário um clima organizacional favorável, governança bem definida, profissionais interessados em cumprir seus deveres, com real apoio da Alta Direção, além de estar alinhada à ética e integridade<sup>238</sup>, bem como aos princípios internos de cada empresa.

São inúmeras as medidas preventivas que podem ser executadas pelo empregador na aplicação do programa de *compliance* com foco na discriminação enfrentada pelas mulheres no mercado de trabalho. Todavia, o mais importante é que a discriminação seja vista como um fator de risco para as empresas, o qual influenciará diretamente no desempenho das suas atividades. Considerando ainda que, existem comportamentos que podem ser adotados para evitar isso.

Refere-se aqui não apenas aos riscos de demandas judiciais trabalhistas, acidentes de trabalho, fiscalização e imposição de penalidades, prejuízo à imagem da empresa<sup>239</sup>, entre outros, diz respeito também ao empregador atentar-se que o ambiente da sua própria empresa ou organização será um local mais digno de

---

<sup>237</sup> BRASIL, FRANKLYN. A arte e a técnica de identificar riscos. In: PAULA, Marco Aurélio Borges de; CASTRO, Rodrigo Pironti Aguirre de (Coords.). **Compliance, gestão de riscos e combate à corrupção: integridade para o desenvolvimento**. 1. reimp. Belo Horizonte: Fórum, 2018, p. 375.

<sup>238</sup> GIOVANINI, Wagner. Programas de *Compliance* e Anticorrupção: importância e elementos essenciais. In: PAULA, Marco Aurélio Borges de; CASTRO, Rodrigo Pironti Aguirre de (Coords.). **Compliance, gestão de riscos e combate à corrupção: integridade para o desenvolvimento**. 1. reimp. Belo Horizonte: Fórum, 2018, p. 58.

<sup>239</sup> MATHIES, Anaruez. **Assédio Moral e Compliance na Relação de Emprego**. Curitiba: Juruá Editora, 2018, p. 166.

trabalho para cada um (a) dos (das) colaboradores (as) quando pautado na valorização do labor feminino.

#### 4.2.2.1 *Comprometimento da alta direção*

Algumas posturas são essenciais na aplicação do programa de *compliance*, como o comprometimento da alta direção. Definitivamente, para o sucesso do programa, o exemplo deve vir preliminarmente dos (das) líderes. Como mencionado acima, é preciso que a alta direção da empresa enxergue a discriminação do labor feminino como o fator de risco que verdadeiramente é. Assim como será visto no tópico 4.3, um dos melhores exemplos disso, no Brasil, é a Magazine Luiza, liderada há cerca de 20 anos por Luiza Helena Trajano.

Da mesma maneira que faz Luiza Trajano, é preciso que o (a) empregador (a) engaje-se, apoie, defenda, promova o desdobramento dos pilares do programa em atividades práticas da empresa, tomando para si a responsabilidade de fomentar a comunicação, permeando todos os níveis, a partir do primeiro escalão, até alcançar todos os empregados<sup>240</sup>.

O empregador terá de saber qual é a maneira de atingir mais fortemente os (as) seus (suas) empregados (as) abarcando todos os setores.

Se eles (as) atuam no campo, numa fábrica ou numa obra, por exemplo, a elaboração e distribuição de cartilhas empresariais em papel físico pode ser um excelente meio. Enquanto cartilhas online, mais lúdicas podem ser disponibilizadas para quem trabalha diariamente em escritórios. Acredita-se que a cartilha atinge o objetivo educacional.

Enfim, o que espera-se do líder máximo da empresa é que, de fato, este incorpore os princípios do programa de *compliance* e seja exemplo para toda a organização,

---

<sup>240</sup> GIOVANINI, Wagner. Programas de *Compliance* e Anticorrupção: importância e elementos essenciais. In: PAULA, Marco Aurélio Borges de; CASTRO, Rodrigo Pironti Aguirre de (Coords.). **Compliance, gestão de riscos e combate à corrupção: integridade para o desenvolvimento**. 1. reimp. Belo Horizonte: Fórum, 2018, p. 56.

que tenha os seus atos “imitados” naturalmente, por admiração, por receio, por sinal de lealdade, ou qualquer outro motivo<sup>241</sup>.

O interessante é que os (as) demais funcionários (as) enxerguem a liderança da organização como um exemplo de quem age com ética e integridade diariamente no labor, mesmo em casos críticos.

#### 4.2.2.2 Foco em terceiros

Conforme mencionado no item 3.4, um dos pilares da prevenção é a Comunicação e Treinamento. Em relação a isto, tendo em vista o foco nos terceiros, é possível citar a Petrobrás que, após os grandes prejuízos obtidos com a Operação Lava Jato, implantou uma série de medidas preventivas, como um questionário gigante para que qualquer pessoa alheia tenha de preencher antes de tornar-se um fornecedor, ou parceiro da Petrobrás. Este exame questiona se a empresa tem *compliance officer*, se tem um código de ética, se tem um canal de denúncias, de quanto em quanto tempo o treinamento é feito na empresa, entre outros<sup>242</sup>.

Como outro exemplo de importância do foco em terceiros, é possível citar as exigências previstas no Código de Política Global de Fornecimento Responsável da AB InBEV<sup>243</sup> em relação aos seus Parceiros de Negócios. Esta grande empresa - a qual terá suas práticas novamente citadas no último tópico do presente trabalho - está comprometida em manter os mais altos padrões de comportamento responsável, integridade e ética em suas operações e espera um compromisso similar entre seus Parceiros de Negócios. Neste código, afirma-se que “Como signatários do Pacto Global da ONU, também estamos comprometidos com práticas

---

<sup>241</sup> GIOVANINI, Wagner. Programas de *Compliance* e Anticorrupção: importância e elementos essenciais. In: PAULA, Marco Aurélio Borges de; CASTRO, Rodrigo Pironti Aguirre de (Coords.). **Compliance, gestão de riscos e combate à corrupção: integridade para o desenvolvimento**. 1. reimp. Belo Horizonte: Fórum, 2018, p. 56.

<sup>242</sup> LOPES, Alex Villa Real. **Compliance: pesquisa de maturidade**. Palestra ministrada na 17ª reunião da comissão de compliance do IBDEE, Salvador, Faculdade Baiana de Direito, 09 de julho de 2018.

<sup>243</sup> AB InBev. **Código de Política Global de Fornecimento Responsável da Anheuser-Busch InBev**. Disponível em: <<https://www.ambev.com.br/conteudo/uploads/2016/08/Politica-de-Responsabilidade-Global-de-Suprimentos-da-Ambev.pdf>>. Acesso em: 03 out. 2018.

de negócios que respeitem os direitos humanos de trabalhadores e de outras pessoas afetadas por nossas operações em todo o mundo”.

Observa-se que as boas práticas de *compliance* estão também ligadas ao relacionamento com os stakeholders (conforme fora mencionado no tópico 3.3.3). Isto porque, é importante que as empresas reconheçam sua responsabilidade no respeito aos direitos humanos em todas as suas práticas, especialmente no tocante ao direito à igualdade de tratamento das pessoas, e evitem contribuir para impactos adversos sobre esses direitos em suas cadeias globais de valor.

#### 4.2.2.3 Canal de comunicação

Um grande aliado ao combate às violações e desrespeitos aos direitos dos (das) trabalhadores (as), sem dúvidas, é a existência de um canal aberto para que as denúncias sejam conhecidas.

O canal de comunicação apresenta-se como um instrumento fundamental para o bom funcionamento do programa de *compliance*, pois garante a possibilidade de a empresa sanar possíveis desvios, ainda durante a vigência do contrato de trabalho. Além de ser por esse canal, que grande parte das irregularidades nas empresas são descobertas.

Segundo Luis Roberto Antonik, esse método é 40% superior aos outros implantados para descobrir fraudes decorrentes de denúncias de empregados<sup>244</sup>.

Comumente, as empresas têm optado pela criação de um número de telefone com ligações gratuitas (0800) para as pessoas comunicarem suas inquietações<sup>245</sup>.

Quando os problemas são identificados por agentes externos, como órgãos fiscalizadores, por exemplo, o prejuízo para a empresa é muito maior do que quando identificado pela própria administração da empresa.

---

<sup>244</sup> ANTONIK, Luis Roberto. **Compliance, ética, responsabilidade social e empresarial**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2016. Edição Kindle.

<sup>245</sup> GIOVANINI, Wagner. **Compliance: a Excelência na Prática**. 1. ed. Rio Grande do Sul: Ed. Compliance Total, 2014, p. 246.

O canal de denúncias possibilita a redução dos riscos e perdas da empresa. Segundo Célia Lima Negrão e Juliana de Fátima Pontelo, ao comparar o impacto financeiro de fraudes por empresas que adotam o programa de denúncias internas e as que são descobertas por órgãos externos, a diferença é gritante: US\$144.000,00 contra US\$1.000.000,00, respectivamente<sup>246</sup>.

Para que seja efetivo, o ideal é que o canal de denúncias seja mapeado por assuntos e a empresa garanta o anonimato e a confidencialidade das denúncias, evitando assim, possíveis retaliações e assédios, inclusive por parte de superiores hierárquicos<sup>247</sup>.

Alguns cuidados são indispensáveis quando trata-se de canal de denúncias, como: garantir que a alegação seja investigada e, tratar a informação com profissionalismo e seriedade<sup>248</sup>.

Vale ressaltar que este é um dos mecanismos mais comuns e um dos que exige menos recursos financeiros das empresas, apresentando-se, portanto, como uma boa maneira de iniciar a implementação do *compliance* em empresas que estejam escassas de aporte financeiro para o investimento.

#### 4.2.2.4 *Treinamento*

A comunicação, como vista até então, tem o intuito de conscientizar e formar uma cultura permanente na empresa, de acordo com os objetivos do programa de *compliance*. Os treinamentos não deixam de ser um tipo de comunicação, mas compreendem uma atividade específica.

Existem diversas maneiras de realizar treinamentos na empresa, podendo ser ministrados de diferentes formatos. Os treinamentos podem ser classificados quanto à exposição (presenciais ou via internet); quanto à obrigatoriedade; ou, quanto à

---

<sup>246</sup> NEGRÃO, Célia Regina P. Lima; PONTELO, Juliana de Fátima. **Compliance, controles internos e riscos**: a importância da área de gestão de pessoas. Brasília: Editora Senac, 2014, p. 85.

<sup>247</sup> MATHIES, Anaruez. **Assédio Moral e Compliance na Relação de Emprego**. Curitiba: Juruá Editora, 2018, p. 153.

<sup>248</sup> GIOVANINI, Wagner. Programas de *Compliance* e Anticorrupção: importância e elementos essenciais. In: PAULA, Marco Aurélio Borges de; CASTRO, Rodrigo Pironti Aguirre de (Coords.). **Compliance, gestão de riscos e combate à corrupção**: integridade para o desenvolvimento. 1. reimp. Belo Horizonte: Fórum, 2018, p. 63 *et. seq.*

abrangência, “recomenda-se, a combinação deles como uma decisão mais eficiente, ao invés de apostar-se numa maneira única de treinar”<sup>249</sup>. Observa-se que,

A classificação dos treinamentos em obrigatórios e facultativos concorre para o bom funcionamento do sistema de *compliance*. A definição correta do público-alvo, a escolha de material apropriado e o estabelecimento de uma carga horária adequada compõem os ingredientes fundamentais para o êxito. Todavia, o mais importante é a escolha correta de um instrutor capacitado e muito bem preparado para a exposição. Manter o público atento e interessado no conteúdo constitui, obrigatoriamente, um desafio a vencer.<sup>250</sup>

O treinamento presencial tem a vantagem de facilitar a interação dos indivíduos envolvidos, as perguntas e respostas, a discussão de dúvidas. Já o treinamento realizado via internet também é excelente, pois pode ser feito no horário mais adequado, a depender da atividade do (a) empregado (a), além de ter o custo menor (não precisa de deslocamento nem aluguel de sala, por exemplo)<sup>251</sup>.

O treinamento quanto à abrangência refere-se aos conteúdos e amplitude dos mesmos. Alguns conteúdos serão genéricos e voltados para um grande contingente de pessoas, outros serão mais específicos e contarão com um “público pequeno”<sup>252</sup>.

Entende-se que, os treinamentos que buscam prevenir a discriminação do trabalho feminino precisam de um conteúdo que aborde com precisão a relevância do tema e ainda, possa contar com a participação de toda a empresa.

Destaca-se que o treinamento pode envolver as diversas áreas e atividades da empresa, incluindo questões voltadas ao relacionamento dos (das) empregados (as) entre si<sup>253</sup>.

Em relação à temática abordada no presente trabalho, o treinamento configura-se como elemento essencial. Isto porque, será um meio de educar os (as) funcionários (as) para que possam reconhecer situações de assédio moral ou sexual, identificando sinais dos (as) colegas. Servirá também para disseminar a cultura de tolerância às diferenças de gênero e respeito à diversidade.

<sup>249</sup> GIOVANINI, Wagner. **Compliance: a Excelência na Prática**. 1. ed. Rio Grande do Sul: Ed. *Compliance Total*, 2014, p. 332 *et. seq.*

<sup>250</sup> GIOVANINI, Wagner. Programas de *Compliance* e Anticorrupção: importância e elementos essenciais. In: PAULA, Marco Aurélio Borges de; CASTRO, Rodrigo Pironti Aguirre de (Coords.). **Compliance, gestão de riscos e combate à corrupção: integridade para o desenvolvimento**. 1. reimp. Belo Horizonte: Fórum, 2018, p. 62.

<sup>251</sup> GIOVANINI, Wagner. *op. cit.*, p. 335.

<sup>252</sup> *Ibidem.* p. 339.

<sup>253</sup> MATHIES, Anaruez. **Assédio Moral e Compliance na Relação de Emprego**. Curitiba: Juruá Editora, 2018, p. 152.

É importante frisar que o treinamento deverá ser adequado em relação as consequências e etapas do programa de *compliance*, considerando aspectos relevantes, como: assimilação e aplicação prática dos conceitos, análise de performance, acompanhamento dos participantes, entre outros.

#### 4.2.2.5 O combate ao assédio moral e sexual feminino

O estudo do assédio moral, também chamado de *bossing* ou *mobbing*, teve início no campo da psicologia. No ano de 1955, a palavra *bossing* era utilizada para descrever a técnica utilizada pelo empregador “para diminuir o número de empregados”<sup>254</sup>, fazendo com que o (a) próprio (a) trabalhador (a) pedisse o seu desligamento, com a finalidade de redução de custos para a empresa.

O autor Jorge Luiz Souto Maior<sup>255</sup> ressalta que o ambiente empregatício demonstra uma conexão do ser com o capital. O (a) empregado (a) encontra-se submetido (a) às ordens de seu (sua) superior hierárquico (a) no momento em que realiza suas atividades e em troca recebe seu salário como forma de garantir sua subsistência.

Nesse âmbito empregatício, a subordinação jurídica configura como um dos elementos do contrato de trabalho e o poder diretivo do empregador, uma de suas consequências. Junto a isso, facilmente no dia a dia é notável verificar que alguns empregadores acabam extrapolando seus poderes e vindo a ter comportamentos inaceitáveis, como é o exemplo do assédio moral e sexual praticados contra seus empregados, em sua grande maioria, mulheres.

Nas palavras de Marie France<sup>256</sup>, o assédio moral dentro da empresa é demonstrado através de atitudes e comportamentos que acabam por ferir a personalidade do (a) empregado (a), gerando contra ele (a) danos psíquicos e físicos, o que por sua vez prejudica aquele ambiente e a relação entre colegas de trabalho.

---

<sup>254</sup> MARTINS, Sérgio Pinto. **Assédio moral no emprego**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2015, p. 1.

<sup>255</sup> MAIOR, Jorge Luiz Souto. **Curso de direito do trabalho**: a relação de emprego. São Paulo: LTr, 2008. v. II, p. 16.

<sup>256</sup> HIRIGOYEN, Marie-France. **Assédio moral**: a violência perversa do cotidiano. 15. ed. Tradução de Maria Helena Kuhner. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2014, p. 65.

Adriana Wyzykowski, Renato Barros e Rodolfo Pamplona conceituam o assédio moral como:

[...] um conjunto de condutas abusivas e intencionais, reiteradas e prolongadas no tempo, que visam a exclusão de um empregado específico, ou de um grupo determinado destes, do ambiente de trabalho por meio do ataque à sua dignidade, podendo ser comprometidos, em decorrência de seu caráter multiofensivo, outros direitos fundamentais, a saber: o direito à integridade física e moral, o direito à intimidade, o direito ao tratamento não discriminatório, entre outros<sup>257</sup>.

O assédio moral consiste nas consequências negativas ocasionadas àquele (a) empregado (a) que passou por uma exposição desnecessária, humilhações, constrangimentos e situações que demonstrem a abusividade dentro do ambiente de emprego.

Enquanto o assédio sexual, de acordo com Rúbia Zanotelli<sup>258</sup>, compreende uma violação à intimidade, vida privada e liberdade sexual do indivíduo, também acarretando transtornos psicológicos e machucados à vítima, bastando apenas que a vítima ocupe uma posição inferior hierarquicamente ao agressor.

O assediador ao agir dessa maneira tem como objetivo obter vantagem sexual de seus empregados. As condutas que podem vir a ser caracterizadas como assédio sexual são variadas, desde propostas e perguntas inoportunas, promessas de favorecimentos e ameaças até chantagens e molestamento por parte daquele empregador que se vale da sua condição de superioridade<sup>259</sup>.

Vale ressaltar que a conduta agressiva - excepcionalmente - também pode ser praticada pelo colega de mesmo nível hierárquico, seria o assédio horizontal. Contudo, o mais comum é o assediador ocupar posição hierarquicamente superior, "se aproveita da condição de superioridade hierárquica"<sup>260</sup>.

<sup>257</sup> PAMPLONA FILHO, Rodolfo; WYZYKOWSKI, Adriana; BARROS; Renato Costa Lino de Goes. **Assédio Moral Laboral e Direitos Fundamentais**. 2. ed. São Paulo: LTr, 2016, p. 120.

<sup>258</sup> ALVARENGA, Rúbia Zanotelli de. **A Tutela dos Direitos de Personalidade no Direito do Trabalho Brasileiro**. Revista Magister de Direito Trabalhista e Previdenciária. Porto Alegre: Magister, v. 1, jul./ago. 2004. Disponível em: <[http://www.fucape.br/\\_public/producao\\_cientifica/2/Rubia%20Zanotelli-Tutela%20dos%20direitos.pdf](http://www.fucape.br/_public/producao_cientifica/2/Rubia%20Zanotelli-Tutela%20dos%20direitos.pdf)>. Acesso em: 10 out. 2018. P. 27.

<sup>259</sup> HASSELMANN, Giselle Passos. **A (im)possibilidade de relacionamento amoroso entre empregados no ambiente de trabalho**. 2018. Monografia. Orientadora: Profa. Adriana Wyzykowski. (Curso de Graduação em Direito) - Faculdade de Direito, Faculdade Baiana de Direito, Salvador, Bahia. P. 69.

<sup>260</sup> OLIVEIRA, Paulo Eduardo Vieira de. **Assédio moral no trabalho: caracterização e consequências**. São Paulo: LTr, 2013, p. 61.

Ambas as formas de assédio ocorrem no ambiente laboral por conta da condição de fragilidade do empregado e demonstram sempre uma clara violação aos direitos fundamentais de todo e qualquer ser humano. Em consequência, tal comportamento não pode em nenhuma hipótese ser permitido em uma relação de emprego, devendo o empregador ser responsabilizado penalmente e civilmente nesses casos.

Cabe ressaltar que, nos programas de *compliance*, os riscos correspondem a todo atuar da empresa que venha de encontro com a lei vigente às políticas internas da própria empresa.

Nesse diapasão, é de extrema relevância que na prática do *compliance* a empresa tenha instrumentos capazes de identificar quais são as condutas de risco de modo a criar métodos para reprimi-las ou eliminá-las.

Nesse sentido, a pesquisa do clima organizacional, por meio de questionários internos e auditorias, é instrumento importante para se visualizar os pontos deficitários que oferecem maior risco à organização. A disseminação de uma política de tolerância zero em relação ao assédio moral faz parte do processo efetivo de gestão dos riscos, pois, a definição clara das posturas e condutas não admitidas pela empresa no ambiente de trabalho, possibilita que eventuais falhas sejam encontradas e corrigidas.<sup>261</sup>

Desse modo, faz-se necessário, como já dito no tópico anterior, que as empresas tenham canais de comunicação que possibilitem aos indivíduos que se veem vítimas do assédio moral e sexual não se sintam coagidos (as) e acuados (as) e ainda, possam denunciar esse tipo de comportamento, evitando assim riscos para empresa e a violação dos direitos fundamentais dos cidadãos no ambiente empregatício.

#### **4.2.3 Posturas repressivas do empregador**

Para que o programa de *compliance* seja efetivo e possa alcançar os objetivos de minimizar os riscos e prejuízos para a organização, é essencial que sejam tomadas as devidas providências quando forem verificadas determinadas falhas nas políticas e procedimentos.

---

<sup>261</sup> MATHIES, Anaruez. **Assédio Moral e Compliance na Relação de Emprego**. Curitiba: Juruá Editora, 2018, p. 171.

Assim, a primeira providência é o procedimento de investigação. Se após a investigação concluir-se que existiram falhas, o empregador poderá agir de maneira repressiva, ou seja, impondo medidas corretivas. Mauricio Lion afirma que:

Vale destacar, por oportuno, que fraudes e irregularidades estão presentes em qualquer organização, sejam elas brasileiras ou estrangeiras, sendo impossível sua erradicação. Em que pese, esse fato, é extremamente importante demonstrar aos empregados a existência de políticas, processos e controles bem definidos, visando identificar e minimizar violações, bem como implementar medidas para investigá-las e remediá-las<sup>262</sup>.

Não existe fórmula para eliminação de cada um dos riscos apresentados, sendo que a escolha da medida a ser adotada dependerá, por exemplo, do tipo de assédio que está sendo praticado e os instrumentos que a empresa dispõe para eliminá-lo<sup>263</sup>.

Conforme mencionado no item 3.4 ao citar o pilar das Políticas e Procedimentos do *Compliance*, não é possível olvidar-se que, embora todas as condutas que devem ser seguidas no dia-a-dia não estejam expressas, todos (as) os (as) empregados (as) e empregadores devem sempre se pautar nos princípios do programa de *compliance*. Evidentemente que o que está escrito é importante, mas é imprescindível ter em mente que o *compliance* também se baseia em princípios, os quais devem estar incorporados por todos (as).

#### 4.2.3.1 O exercício do poder diretivo e disciplinar do empregador

O contrato de trabalho confere ao empregador poderes que permitem que o mesmo crie condições para executar de forma mais eficiente e produtiva o trabalho de seus empregados, bem como a atividade empresarial e profissional<sup>264</sup>.

O poder diretivo conferido ao empregador é consequência lógica e natural do vínculo empregatício. Em verdade, ele é um resultado da subordinação jurídica presente na

---

<sup>262</sup> LION, Mauricio Pepe de. Conducao de investigações internas sob o ponto de vista trabalhista. *In*: DEBBIO, Alessandra Del; MAEDA, Bruno Cordeiro; AYRES, Carlos Henrique (Coords.). **Temas de anticorrupção e compliance**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013. Edição Kobo.

<sup>263</sup> MATHIES, Anaruez. **Assédio Moral e Compliance na Relação de Emprego**. Curitiba: Juruá Editora, 2018, p. 159 *et. seq.*.

<sup>264</sup> GUERRA, Amadeu. **A Privacidade no Local de Trabalho: As Novas Tecnologias e o Controle dos Trabalhadores através de Sistemas Automatizados. Uma Abordagem ao Código do Trabalho**. Coimbra: Almedina, 2004, p. 24 *et. seq.*

relação de emprego, haja vista que é através do poder de direção que se consegue enxergar a subordinação entre empregado e empregador.

Também chamado pela doutrina de poder de direção ou poder hierárquico, o poder diretivo, encontra-se expressamente previsto no art. 2º, *caput*, da CLT, e pode ser conceituado como aquele que autoriza o empregador a organizar, controlar e disciplinar a prestação de serviços pelo (a) empregado (a)<sup>265</sup>.

De tal dispositivo, é possível compreender o conceito de empregador, sujeito da relação que tem o poder de gerir a prestação de serviço e que assume os riscos da atividade empresarial. É justamente devido a alteridade e a assunção dos riscos, que é atribuído ao empregador o poder de comando<sup>266</sup>.

Alice Monteiro de Barros<sup>267</sup> relata que o poder de direção do empregador compreende 3 funções, quais sejam: as funções executivas que são relacionadas à organização do trabalho; as funções de instrução, que são exteriorizadas pelo empregador através das ordens e/ou recomendações; a função de controle, que consiste em uma faculdade do (a) empregador (a) de fiscalização das atividades que forem realizadas pelos seus (suas) empregados (as).

Sendo assim, é por meio deste poder que o (a) empregador (a) determina como as atividades serão desempenhadas, colocando os (as) empregados (as) na posição de subordinação a essas ordens, podendo inclusive sofrer penalidades em caso de descumprimento.

Ademais, compreende-se que o poder de direção investe o empregador na prerrogativa de traçar as normas de conduta, geral ou técnica, da comunidade subordinada dentro de sua empresa<sup>268</sup>.

O regulamento da empresa é, assim, a expressão mais viva do poder de direção do empregador. Nele são traçadas as linhas fundamentais de conduta interna,

---

<sup>265</sup> GARCIA, Gustavo Filipe Barbosa. **Curso de Direito do Trabalho**. 11. ed., rev., atual. e ampl. Rio de Janeiro: Forense, 2017, p. 391.

<sup>266</sup> SUSSEKIND, Arnaldo. **Curso de Direito do Trabalho**. Rio de Janeiro: Renovar, 2002, p. 185.

<sup>267</sup> BARROS, Alice Monteiro de. **Curso de Direito do Trabalho**. 11. ed. São Paulo: LTR, 2017, p. 387.

<sup>268</sup> PINTO, José Augusto Rodrigues. **Tratado de Direito Material do Trabalho**. São Paulo: LTr, 2007, p. 306.

constituindo-se na “fonte de esfera de aplicação mais limitada, referindo-se somente a uma determinada empresa<sup>269</sup>”, como lembra Riva Sanseverino.

Não teria sentido se o poder diretivo se exaurisse na liberdade do empregador para organizar a atividade, sendo assim, naturalmente, desdobra-se este poder na faculdade de fiscalizar o exercício da atividade<sup>270</sup>.

O poder disciplinar, também decorrente do contrato de trabalho, consiste na capacidade do empregador aplicar sanções aos empregados que descumprirem suas ordens e deveres estabelecidos no contrato de trabalho, nas normas coletivas ou violarem seus deveres legais.

O poder disciplinar possui duas formas de atuação, a repressiva e a preventiva. A atuação repressiva apresenta-se logo após a lesão sofrida pelo empregador e se concretiza com a aplicação das sanções como modo de restituir o prejuízo, bem como servir de exemplo para os demais empregados da empresa. Já a atuação preventiva é demonstrada através das medidas adotadas pelo empregador como forma de evitar e afastar os riscos<sup>271</sup>.

O poder disciplinar configura-se, portanto, como a *ultima ratio* a ser adotada pelo empregador, devendo apenas ser aplicado quando o empregado cometer alguma infração referente ao contrato<sup>272</sup>.

Isto posto, ao aplicar uma sanção, o empregador deve sempre se atentar à compatibilidade da mesma com a gravidade da conduta do seu empregado, de modo que seja uma decisão cuidadosa sob pena de ser considerada uma conduta discriminatória. Podendo ser rejeitada e até anulada pelo ordenamento jurídico.

Desta maneira, não deixa de ser o poder disciplinar um complemento do poder de direção<sup>273</sup>. Caso não cumpridas as ordens determinadas, é possível que penalidades recaiam sobre o empregado, que deve ater-se à disciplina e respeito a seu patrão, por estar sujeito a ordens de serviço, que devem ser cumpridas, salvo se ilegais.

---

<sup>269</sup> SANSEVERINO, Luiza Riva. **Compêndio de Direito do Trabalho**. São Paulo: LTr, 1987, p.22.

<sup>270</sup> PINTO, José Augusto Rodrigues. **Tratado de Direito Material do Trabalho**. São Paulo: LTr, 2007, p. 307.

<sup>271</sup> NASCIMENTO, Nilson de Oliveira. **Manual do Poder Diretivo**. São Paulo: LTR, 2009, P. 74.

<sup>272</sup> MARTINEZ, Luciano. **Curso de Direito do Trabalho**. 7. ed. São Paulo: Saraiva, 2016, p. 263.

<sup>273</sup> MARTINS, Sergio Pinto. **Direito do Trabalho**. 29. ed. São Paulo: Atlas, 2013, p. 231.

#### 4.2.3.2 A possibilidade de dispensa por justa causa do empregado que descumpre as diretrizes do Programa de Compliance

Existem algumas formas de extinção do contrato de trabalho, dentre elas a justa causa do empregado, prevista no art. 482<sup>274</sup> da CLT.

Como dito no tópico 3.5, no âmbito da relação de emprego não há leis que estabelecem expressamente a obrigação de adoção de medidas que tenham por objetivo a verificação e o controle do cumprimento das obrigações relacionadas ao contrato de trabalho e à gestão de seus riscos<sup>275</sup>.

Entretanto, vale destacar que, encontra-se em tramitação na Câmara dos Deputados um projeto de lei que prevê o pagamento de multa ao empregador na hipótese de não serem adotadas medidas de prevenção ao assédio moral<sup>276</sup>.

Além disso, pode ser visto em alguns códigos de conduta de empresas que possuem o programa de compliance, como a Ambev, a seguinte disposição:

---

<sup>274</sup> BRASIL. **Consolidação das Leis Trabalhistas**. 1943. Art. 482 - Constituem justa causa para rescisão do contrato de trabalho pelo empregador:

- a) ato de improbidade;
  - b) incontinência de conduta ou mau procedimento;
  - c) negociação habitual por conta própria ou alheia sem permissão do empregador, e quando constituir ato de concorrência à empresa para a qual trabalha o empregado, ou for prejudicial ao serviço;
  - d) condenação criminal do empregado, passada em julgado, caso não tenha havido suspensão da execução da pena;
  - e) desídia no desempenho das respectivas funções;
  - f) embriaguez habitual ou em serviço;
  - g) violação de segredo da empresa;
  - h) ato de indisciplina ou de insubordinação;
  - i) abandono de emprego;
  - j) ato lesivo da honra ou da boa fama praticado no serviço contra qualquer pessoa, ou ofensas físicas, nas mesmas condições, salvo em caso de legítima defesa, própria ou de outrem;
  - k) ato lesivo da honra ou da boa fama ou ofensas físicas praticadas contra o empregador e superiores hierárquicos, salvo em caso de legítima defesa, própria ou de outrem;
  - l) prática constante de jogos de azar.
  - m) perda da habilitação ou dos requisitos estabelecidos em lei para o exercício da profissão, em decorrência de conduta dolosa do empregado. (Incluído pela Lei nº 13.467, de 2017)
- Parágrafo único - Constitui igualmente justa causa para dispensa de empregado a prática, devidamente comprovada em inquérito administrativo, de atos atentatórios à segurança nacional.

<sup>275</sup> MATHIES, Anaruez. **Assédio Moral e Compliance na Relação de Emprego**. Curitiba: Juruá Editora, 2018, p. 142.

<sup>276</sup> BRASIL. Câmara dos Deputados. **Projeto de Lei PL n. 2.369/2003**. Dispõe sobre o assédio moral nas relações de trabalho. Disponível em: <<http://www.camara.gov.br/proposicoesWeb/fichadetramitacao?idProposicao=139681>>. Acesso em: 01 out. 2018.

“Qualquer Funcionário que deliberadamente violar esta política ou autorizar ou permitir sua violação por um subordinado estará sujeito a ações disciplinares, incluindo o seu desligamento”<sup>277</sup>.

Outro exemplo pode ser visto no Código de Ética da Magazine Luiza “são as condutas não admitidas no Magazine Luiza, em hipótese alguma e sob quaisquer circunstâncias, passíveis de demissão por justa causa” e que servem para destacar os comportamentos que ferem gravemente os valores e princípios do Magazine Luiza<sup>278</sup>. Dentre as condutas inegociáveis para o Magazine estão a discriminação por sexo e o assédio moral e sexual.

#### 4.3 ANÁLISE DOS PROGRAMAS DE COMPLIANCE DAS EMPRESAS: DELOITTE, MAGAZINE LUIZA, AMBEV, PWC

No decorrer do século XXI, passaram a ocorrer mudanças profundas no comportamento e modo de pensar das pessoas, fazendo refletir diretamente na forma de atuação das empresas. Sabe-se que, já não basta mais produzir com qualidade, entregar bons serviços e ter uma conduta correta com funcionários (as) e colaboradores (as). Há algum tempo, isso tornou-se o mínimo que se espera das companhias. Hoje, preza-se também pelo conjunto de valores da empresa e sua integridade no mercado, ou seja, “o reconhecimento da empresa por suas externalidades positivas, boas práticas, idoneidade e integridade, além de um dever, um olhar moderno de geração de valor”<sup>279</sup>.

É plenamente possível exemplificar neste trabalho que, nos dias atuais, muitas empresas brasileiras demonstram preocupação em depositar esforços para que os seus programas de *compliance* possam servir também — dentre os inúmeros

<sup>277</sup> Ambev. **Código de conduta**. Disponível em: <<https://www.ambev.com.br/conteudo/uploads/2017/07/Código-de-Conduto.pdf>>. Acesso em: 02 out. 2018.

<sup>278</sup> MAGAZINE LUIZA. **Código de Ética (Os Inegociáveis)**. Disponível em: <[https://docs.google.com/presentation/d/1665KnFyeaWXYbFHMLwWOq4QtXxdtebSoVxyBaRi\\_APM/edit#slide=id.p10](https://docs.google.com/presentation/d/1665KnFyeaWXYbFHMLwWOq4QtXxdtebSoVxyBaRi_APM/edit#slide=id.p10)>. Acesso em: 01 out. 2018.

<sup>279</sup> ZENKNER, Marcelo. O papel do setor privado na promoção da integridade nos negócios. In: PAULA, Marco Aurélio Borges de; CASTRO, Rodrigo Pironti Aguirre de (Coords.). **Compliance, gestão de riscos e combate à corrupção: integridade para o desenvolvimento**. 1. reimp. Belo Horizonte: Fórum, 2018, p. 117.

desígnios já mencionados — como instrumento de prevenção à discriminação do trabalho da mulher.

#### 4.3.1 Deloitte

A começar por uma das maiores multinacionais com atuação em todo o território nacional, a Deloitte, empresa de consultoria e auditoria que conta com, em média, 263 mil profissionais em mais de 150 países. Em 2013, no Brasil, em decorrência de um robusto programa de *compliance*, esta empresa criou internamente o chamado Comitê *Growth* – que visa gerar oportunidades de crescimento equilibrado entre homens e mulheres.

A missão do Comitê *Growth* é “fortalecer a cultura de equidade de gênero, criando iniciativas que possibilitem o crescimento do número de mulheres nos níveis de liderança da Firma”. Este comitê visa alcançar nos próximos cinco anos uma maior diversidade de gênero nos níveis de liderança, criando condições para uma cultura inclusiva plena, que possa ser reconhecida internamente e externamente. Seus valores são “compromisso mútuo pelo reconhecimento e compartilhamento da diversidade em todas as suas perspectivas, gerando valores aos nossos profissionais e clientes”<sup>280</sup>.

Além disso, quando trata-se de Direitos Humanos, a Deloitte reconhece sua responsabilidade em respeitá-los no ambiente de trabalho. Por conta disso, a empresa declara seu apoio a não discriminação e a diversidade, promove o desenvolvimento profissional e estimula o balanço entre vida profissional e pessoal. Além de que, também procura assumir os desafios urgentes no âmbito dos Direitos Humanos, realizando ações que contribuam para o desenvolvimento social do Brasil<sup>281</sup>.

No intuito de reconhecer e dar visibilidade aos talentos femininos que se destacam no decorrer do ano, o Comitê *Growth* criou o prêmio anual “Mulheres em Destaque”.

---

<sup>280</sup> DELOITTE. **Comunicado de Progresso (COP)**. 2016. Disponível em: <[https://www.unglobalcompact.org/system/attachments/cop\\_2017/366651/original/relatorio-pacto-global-2016-final.pdf?1489156767](https://www.unglobalcompact.org/system/attachments/cop_2017/366651/original/relatorio-pacto-global-2016-final.pdf?1489156767)>. Acesso em: 10 out. 2018.

<sup>281</sup> *Ibidem*.

Mais uma ação que visa serem oferecidas, de forma equilibrada, oportunidades de crescimento entre homens e mulheres.

Dentre os pilares de atuação do Comitê para o corrente ano, têm-se a cultura, conexão, competências, networking e políticas. Busca-se algo que é muito raro na maioria das empresas: promover uma cultura inclusiva, a qual saiba ponderar e respeitar as diferenças, que seja capaz de se adaptar às necessidades das nossas profissionais em cada momento de vida e carreira. Além de focar no desenvolvimento de competências técnicas e emocionais, trabalhando aspectos comportamentais e de autoconfiança, reconhecendo diferenças e obstáculos. Tudo isso, com base na implementação de políticas objetivas, que permitam que as profissionais Deloitte possam efetivamente conciliar sua vida profissional às diferentes etapas de vida, sem precisar abrir mão de uma carreira.

Em relação ao compromisso do comitê em apreço, exigem-se por meio de mentores, desde o planejamento até o retorno de executivas da licença maternidade, provendo maior “previsibilidade”.

#### 4.3.2 Magazine Luiza

Partindo então para uma análise da iniciativa de empresa pertencente a ramo do mercado totalmente diferente, como forma de incentivar denúncias e combater a violência contra a mulher<sup>282</sup>, a rede de lojas Magazine Luiza criou um disque-denúncia para suas funcionárias. Conforme pode ser visto no site da companhia<sup>283</sup>, foi criado um canal exclusivo do Magazine Luiza para comunicação segura quanto à violência contra a mulher, podendo ser anônima.

A denúncia pode ser feita pelo telefone ou por e-mail. A rede de lojas assegura que as informações registradas serão recebidas por uma empresa independente e especializada, garantindo sigilo absoluto e tratamento adequado de cada situação pela alta administração do Magazine Luiza, sem conflitos de interesses.

---

<sup>282</sup> Vale ressaltar os dados trazidos ao final do tópico 2.2.2. em relação à violência contra a mulher.

<sup>283</sup> MAGAZINE LUIZA. **Canal Exclusivo para Denunciar Violência Contra a Mulher**. Disponível em: <<https://canalconfidencial.com.br/canalmulhermagazineluiza/>>. Acesso em: 01 out. 2018.

Vale dizer que este é um mecanismo proposto nas metas do Manual de *Compliance* da empresa, elaborado por sua Diretoria de Integridade e lançado em dezembro de 2017. Uma das metas dizia “Promover os canais de reporte (“canal de denúncia”) e viabilizar a sua eficácia<sup>284</sup>”.

Em 2014, o Magazine aderiu ao Pacto de Compromisso e Atitude pela Lei Maria da Penha, promovido pela Secretaria de Políticas para as Mulheres da Presidência da República, uma ação que visa promover a cultura do respeito e igualdade de gênero e eliminar a violência doméstica.

Hoje em dia, o Magazine conta com mais de 20 mil funcionários (as) ao redor do país. Há mais de duas décadas, a companhia aparece na lista dos melhores lugares para se trabalhar, de acordo com o *Great Place to Work* (GPTW).

Segundo o relatório GPTW de 2018, o Magazine Luiza foi apontado como a melhor empresa para trabalhar do setor varejista e a segunda no *ranking* geral. Quando o tema é “mulheres”, o Magazine também se destaca<sup>285</sup>.

O *ranking* é elaborado a partir de um estudo dos especialistas da GPTW sobre a cultura e prática das grandes empresas nacionais. A voz dos (as) funcionários (as) é ouvida em uma pesquisa de clima. Vale mencionar que “Além do destaque na lista geral, o Magazine Luiza também foi apontado como a empresa que melhor conversa com seus funcionários”<sup>286</sup>.

Há cerca de 20 anos, Luiza Trajano, está à frente da rede de lojas e, constantemente citada como uma das mulheres mais influentes do país. Ela é uma das poucas CEO’s da América Latina, inspira empreendedores (as) por todo o país, além de ser uma forte defensora do empoderamento feminino e maior participação das mulheres em cargos de comando das empresas. “Ela, inclusive, defende a adoção de cotas para mulheres em empresas como forma de combater a

---

<sup>284</sup> MAGAZINE LUIZA. **Manual de Integridade (compliance)**. 13 de dezembro de 2017. Disponível em:

<[https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=4&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEWj0I6W7\\_Z7eAhWtpFkKHRkvC2EQFjADegQICxAC&url=https%3A%2F%2Fri.magazineluiza.com.br%2FDownload.aspx%3FArquivo%3DC1IngLk7Ej8WcGeB%2B9nlGg%3D%3D&usg=AOvVaw20aV1pd7FSamNjaBQnK23n](https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=4&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEWj0I6W7_Z7eAhWtpFkKHRkvC2EQFjADegQICxAC&url=https%3A%2F%2Fri.magazineluiza.com.br%2FDownload.aspx%3FArquivo%3DC1IngLk7Ej8WcGeB%2B9nlGg%3D%3D&usg=AOvVaw20aV1pd7FSamNjaBQnK23n)>. Acesso em: 02 out. 2018. P. 7.

<sup>285</sup> GPTW. **Melhores Empresas para Trabalhar**. Acesso em: <<https://gptw.com.br/ranking/melhores-empresas/>>. Acesso em: 02 out. 2018.

<sup>286</sup> Diário do Comércio. **Magazine Luiza é apontado como melhor empresa para trabalhar no varejo**. 15 de agosto de 2018. Disponível em: <<https://dcomercio.com.br/categoria/gestao/magazine-luiza-e-apontado-como-melhor-empresa-para-trabalhar-no-varejo>>. Acesso em: 02 out. 2018.

desigualdade histórica de mulheres no mercado de trabalho em relação aos homens”<sup>287</sup>.

Enfim, o Magazine Luiza tem a valorização da mulher em sua essência e suas condutas servem de exemplo para muitas empresas brasileiras.

### 4.3.3 Ambev

Integrante do grupo Anheuser-Busch InBev (“AB InBev”), líder mundial no mercado de cervejas, a Ambev é uma empresa que atua em variados países. Para alcançar os seus objetivos a companhia adere a um consistente programa de *compliance*, com vistas na ética e integridade<sup>288</sup>.

De acordo com o Código de Conduta de Negócios da Ambev (“Código de Conduta”), “Nenhum objetivo financeiro, nenhuma meta de vendas e nenhum esforço para superar a concorrência superam nosso compromisso com a ética, a integridade e a conformidade com a legislação aplicável”<sup>289</sup>.

Desta maneira, a Ambev possui um Canal de *Compliance*, por meio do qual, dentre algumas das utilidades, os seus colaboradores (as) podem: tirar dúvidas sobre o Código de Conduta e demais políticas de *compliance*; reportar um conflito de interesse; acessar documentos/políticas dos Programas de *Compliance*; e fazer perguntas relacionadas aos programas de *compliance*.

Ademais, como signatárias do Pacto Global das Nações Unidas<sup>290</sup>, a AB InBev e a Ambev estão comprometidas - através da Política Global de Direitos Humanos - com

<sup>287</sup> ENDEAVOR Brasil. **Luiza Helena Trajano: empreender, empoderar e alcançar**. 2018. Disponível em: <<https://endeavor.org.br/desenvolvimento-pessoal/luiza-helena-trajano/>>. Acesso em: 03 out. 2018.

<sup>288</sup> Ambev. **Políticas e Códigos**. Disponível em: <[http://ri.ambev.com.br/conteudo\\_pt.asp?idioma=0&conta=28&tipo=43353](http://ri.ambev.com.br/conteudo_pt.asp?idioma=0&conta=28&tipo=43353)>. Acesso em: 04 out. 2018.

<sup>289</sup> Ambev. **Código de Conduta de Negócios**. Disponível em: <<https://www.ambev.com.br/conteudo/uploads/2017/07/Código-de-Conduta.pdf>>. Acesso em: 30 set. 2018.

<sup>290</sup> Destaca-se que, o Pacto Global nasceu da necessidade de mobilizar a comunidade empresarial do mundo para a adoção de valores fundamentais e internacionalmente aceitos em suas práticas de negócios. Ao decidir fazer parte, as empresas e as organizações se comprometem a seguir os 10 princípios do Pacto Global, dentre os quais o n. 6 é o seguinte: Estimular práticas que eliminem

práticas empresariais que não infrinjam os direitos humanos e que se alinhem com vários padrões internacionais de conduta empresarial responsável, incluindo a Declaração Universal dos Direitos Humanos e a Declaração da Organização Internacional do Trabalho sobre os Princípios e Direitos Fundamentais no Trabalho.

Neste compasso, a companhia estabelece diversos compromissos em relação à responsabilidade que assume em respeitar os direitos humanos. Além das próprias operações, a Ambev empenha-se na defesa de altos padrões de comportamento responsável entre os seus parceiros de negócios, incluindo seus fornecedores e prestadores de serviço.

No que tange à discriminação e assédio, a Ambev prega que

O respeito à diversidade, à autenticidade e à pessoa é um pilar essencial da nossa Cultura. Por isso, a Companhia promove e valoriza iniciativas em prol da diversidade e da igualdade no ambiente de trabalho, proibindo todas as formas de discriminação, sejam elas por raça, religião, gênero, orientação sexual, idade, opinião política, nacionalidade, posição social, origem ou outras. As decisões relacionadas a contratações, benefícios, promoções, treinamentos, medidas disciplinares e rescisões, devem ser tomadas somente com base nas habilidades e no desempenho dos Funcionários. Da mesma forma, a Ambev não tolera nenhum tipo de agressão ou assédio, seja ele físico, psicológico, moral, ou sexual.<sup>291</sup>

A companhia acredita que, unindo esforços à sociedade, será capaz de tornar o mundo um lugar melhor. Diametralmente, conta com uma equipe de profissionais preparada para enfrentar os desafios e alcançar resultados positivos em um ambiente que respeita a diversidade e estimula a inovação<sup>292</sup>.

Desde 2016, a Ambev tornou-se signatária dos Princípios para o Empoderamento das Mulheres das Nações Unidas e do Compromisso LGBT e do Fórum de Empresas e Direitos LGBT, laços que foram essenciais para que a cervejaria pudesse se conectar com outras empresas as quais é possível realizar a troca de informações e experiências sobre o tema.

Deste modo, a Ambev conta com grupos de discussão e forma comitês internos para abordar questões relacionadas à diversidade, como o WEISS (*Women*

---

qualquer tipo de discriminação no emprego. (Pacto Global Rede Brasil. **Os 10 princípios**. Disponível em: <<http://pactoglobal.org.br/o-que-e/>>. Acesso em: 06 out. 2018).

<sup>291</sup> Ambev. **Código de conduta de Negócios**. Disponível em: <<https://www.ambev.com.br/conteudo/uploads/2017/07/Código-de-Conduto.pdf>>. Acesso em: 30 set. 2018.

<sup>292</sup> Ambev. **2016 SUSTAINABILITY REPORT**. Disponível em: <[https://www.ambev.com.br/conteudo/uploads/2017/06/Ambev\\_Sustainability\\_Report\\_2016-1.pdf](https://www.ambev.com.br/conteudo/uploads/2017/06/Ambev_Sustainability_Report_2016-1.pdf)>. Acesso em: 02 out. 2018. (tradução livre)

*Empowered Interested in Successful Synergies*<sup>293</sup>) e o LAGER (*Lesbian and Gay and Everyone Respected*<sup>294</sup>). Essas reflexões ajudam a amadurecer a visão da empresa e ressaltam a importância que a mesma atribui à diversidade

Vale a pena trazer à baila um breve relato do impacto que grupos e comitês como esses significam para a companhia:

Os temas levantados pelos grupos nos nortearam a elaborar treinamentos para eliminar vieses inconscientes nas contratações e promoções dos funcionários. Os vieses inconscientes são associações automáticas que resultam em suposições, julgamentos e atitudes em relação a outras pessoas. Os treinamentos foram realizados para 100% da nossa liderança a fim de oferecer as mesmas oportunidades a todos e de manter um ambiente de trabalho de ainda mais respeito à diversidade.

No último ano, tivemos um total de 44% de mulheres mentoradas, um aumento expressivo se comparado com 2016, quando esse índice foi de 24%<sup>295</sup>.

Destaca-se aqui então, a importância de um comitê como o WEISS, em que tem como objetivos: abordar o tema de diversidade de gênero a fim de conscientizar e formar líderes e funcionários sobre como agir; e identificar maiores problemas relacionados ao tema e executar um plano de ação para resolvê-los.

Esse comitê possui quatro pilares: 1) atrair; 2) reter; 3) desenvolver; e 4) conscientizar, os quais serão detalhados abaixo.

O primeiro pilar (atrair) seria no sentido de trabalhar junto à área de gestão de pessoas nas ferramentas de recrutamento e seleção de forma a atrair mais mulheres para os processos da companhia. Este seria visto, de fato, no processo seletivo.

O segundo pilar, o de retenção, teria o intuito de conhecer e atuar nos maiores motivos de desligamentos femininos, trabalhando em ações que permitam às mulheres equilibrar vida pessoal e profissional.

O terceiro pilar (desenvolver) teria o foco na carreira, nas competências, no treinamento. Este pilar é no sentido de possibilitar que as mulheres sonhem, estejam preparadas e acreditem no seus próprios potenciais de crescimento.

<sup>293</sup> Em português: Mulheres Empoderadas Interessadas em Sinergias de Sucesso (tradução livre)

<sup>294</sup> Em português: Lésbicas e Gays e Todos Respeitados (tradução livre)

<sup>295</sup> Ambev. **Relatório Anual de Sustentabilidade Ambev 2017**. Disponível em: <[https://www.ambev.com.br/conteudo/uploads/2018/08/Relatorio\\_Anual\\_de\\_Sustentabilidade\\_Ambev\\_2017.pdf](https://www.ambev.com.br/conteudo/uploads/2018/08/Relatorio_Anual_de_Sustentabilidade_Ambev_2017.pdf)>. Acesso em: 02 out. 2018.

Por fim, o quarto pilar, assume um importante viés, qual seja: conscientizar. Para isso, propõe-se criar fóruns de discussão e treinamentos sobre o tema de igualdade e formar pessoas para promover um ambiente harmonioso na companhia.

Ora, isto nada mais é que a ilustração de um dos principais objetivos do presente trabalho.

Entretanto, vale destacar que, a luta das mulheres por paridade de gênero no ambiente laboral está longe de terminar. Isso porque, cabe observar que, mesmo em companhias que tanto vem valorizando o trabalho feminino e tomando iniciativas (decorrentes do programa de compliance), as mulheres ainda são minoria na empresa, especialmente em cargos mais elevados.

De 2014 para 2017, o número de mulheres na diretoria subiu de 17 para 41, inegavelmente um aumento expressivo. Contudo, a diretoria é composta por nada mais que 249 homens. Do mesmo modo ocorre na categoria Liderança, em 2017, conta-se com 1.310 mulheres, e 3.326 homens. Enfim, o total por gênero na companhia vem crescendo bastante de ano em ano, mas a diferença ainda é enorme, as mulheres representam menos de 20% do número total de colaboradores no Brasil<sup>296</sup>.

Ademais, por oportuno, cabe aqui realçar que, mesmo que esteja sendo analisada uma das empresas brasileiras mais conscientes e comprometidas no que tange à prevenção da discriminação de gênero no ambiente laboral, o respeito e valorização do trabalho feminino, nem assim é possível afirmar que não há chances, de modo algum, de ocorrer assédio moral ou quaisquer condutas lesivas no ambiente laboral. Como pode ser visto na ementa abaixo, em que a AMBEV figurava como ré da ação.

RECURSO ORDINÁRIO. DANO MORAL. ASSÉDIO MORAL. CONDUTA LESIVA.

Comprovado que a ré agiu com espírito desrespeitoso, causando constrangimento psíquico, violando direitos de personalidade do cidadão trabalhador, qual seja a sua dignidade e o respeito a sua imagem e bom nome, elementos que possuem valor fundamental no estado democrático de direito, devida é a reparação por danos morais.<sup>297</sup>

<sup>296</sup> Ambev. **Relatório Anual de Sustentabilidade Ambev 2017**. Disponível em: <[https://www.ambev.com.br/conteudo/uploads/2018/08/Relatorio\\_Anuual\\_de\\_Sustentabilidade\\_Ambev\\_2017.pdf](https://www.ambev.com.br/conteudo/uploads/2018/08/Relatorio_Anuual_de_Sustentabilidade_Ambev_2017.pdf)>. Acesso em: 02 out. 2018.

<sup>297</sup> BRASIL. **Tribunal Regional do Trabalho 17ª Região**. RO: 0043600-82.2013.5.17.0013. Recorrente: LAUDELINO FERREIRA DOS SANTOS. Recorrido: COMPANHIA DE BEBIDA DAS AMÉRICAS - AMBEV. Relator: Carlos Henrique Bezerra Leite. Data de julgamento: 13/06/2016, 3ª Turma; Data de publicação: DEJT 21/06/2016. Disponível em: <<https://trt->

Na reclamação trabalhista referente ao processo de ementa supracitada, o reclamante chegou a relatar que algumas mulheres trabalhavam semi-vestidas com o intuito de incentivarem os vendedores a cumprirem suas metas, sendo que o grupo que cumprisse as metas receberia a visita dessas referidas mulheres mais uma vez.

No caso em apreço, a AMBEV foi condenada ao pagamento de danos morais.

#### 4.3.4 PwC Brasil

Uma das firmas membro do network PricewaterhouseCoopers<sup>298</sup> é a PwC Brasil. Esta, não apenas possui seu programa de *compliance* interno, como também presta serviços para empresas interessadas no *compliance*, seja por meio do aprimoramento de estratégia de risco, de revisão da estrutura, de melhoria do desempenho, implementação de processos, treinamentos, entre outros<sup>299</sup>.

Trata-se portanto de uma organização que, após mais de um século de prestação de variados serviços no país e contando com o suporte de profissionais distribuídos em todas as regiões brasileiras, estuda boa parte dos desafios dos negócios, bem como o desenvolvimento de habilidades e competências, estratégias de risco a serem adotadas preventivamente, com vistas a evitar prejuízos futuros à atividade empresarial de seus clientes.

Serão vistos adiante alguns dos traços marcantes da PwC Brasil em relação ao comportamento e à preocupação da própria firma em manter-se de acordo com o seu Propósito<sup>300</sup> e seus Valores<sup>301</sup>.

---

17.jusbrasil.com.br/jurisprudencia/412696801/recurso-ordinario-ro-436008220135170013/inteiro-teor-412696812?ref=serp>. Acesso em: 20 out. 2018.

<sup>298</sup> A PricewaterhouseCoopers está presente em mais de 158 territórios, conta com mais de 250 mil profissionais e atua na prestação de serviços em auditoria e asseguaração, consultoria tributária e societária, consultoria de negócios e assessoria em transações. (PwC Brasil. **Quem somos**. Disponível em: <<https://www.pwc.com.br/pt/quem-somos.html>>. Acesso em: 03 out. 2018).

<sup>299</sup> PwC Brasil. **Governança e compliance regulatório**. Disponível em: <<https://www.pwc.com.br/pt/consultoria-negocios/gestao-risco-compliance/governanca-e-compliance-regulatorio.html>>. Acesso em: 03 out. 2018.

<sup>300</sup> “Nosso propósito é construir confiança na sociedade e resolver problemas importantes”. (PwC Brasil. **Propósito e valores**. Disponível em: <<https://www.pwc.com.br/pt/quem-somos/nosso-proposito-valores.html>>. Acesso em: 03 out. 2018).

O atual código de conduta da PwC Brasil, divulgado em janeiro de 2017<sup>302</sup>, dispõe que não há tolerância em relação ao assédio, à discriminação ou quaisquer comportamentos desrespeitosos, considerando que esses comportamentos prejudicam a integridade de relacionamentos, ou seja, iria de encontro aos princípios basilares do *compliance*. O código ainda ressalva que independerá de sexo, raça, etnia, cor, idade, identidade ou expressão de gênero, orientação sexual, crenças políticas, deficiências, classe econômica, condição de ter ou não filhos.

A PwC explicita que valoriza a diversidade de pensamentos, experiências e perspectivas, acredita que a diversidade é essencial para a inovação e que inclusive, apresenta-se como uma vantagem competitiva, afirmando ainda que, “estamos comprometidos em lançar iniciativas que fortaleçam o ambiente diverso e inovador que conquistamos, que é fruto da pluralidade de pessoas talentosas que enriquecem e criam diferenciais para a nossa firma”<sup>303</sup>.

No ano de 2015, metade da força de trabalho da PwC Brasil era formada por mulheres<sup>304</sup>. Há de deduzir-se o quanto a empresa se preocupa em cumprir o seu papel social neste aspecto.

Além disso, a organização demonstra preocupação no respeito aos direitos humanos:

Respeitamos, apoiamos e nos importamos com os direitos humanos promulgados internacionalmente. Trabalhamos para assegurar que não haja complacência em relação a violações dos direitos humanos. Operamos de acordo com a legislação trabalhista aplicável e nos baseamos em princípios trabalhistas internacionalmente reconhecidos ao realizar nossos negócios, incluindo, por exemplo, os princípios do Pacto Global da ONU e os objetivos da OIT<sup>305</sup>.

Ademais, a PwC criou o chamado “Radar”, que seria como um guia interno de tomada de decisão. Esse guia foi criado para ajudar os (as) funcionários (as) a pensarem e desenvolverem as suas habilidades na análise de dilemas éticos e,

---

<sup>301</sup> “Valorizamos e acreditamos na riqueza que a diversidade de pessoas oferece.” (PwC Brasil. **Propósito e valores**. Disponível em: <<https://www.pwc.com.br/pt/quem-somos/nosso-proposito-valores.html>>. Acesso em: 03 out. 2018).

<sup>302</sup> PwC Brasil. **Código de conduta**. Disponível em: <<https://www.pwc.com.br/pt/quem-somos/2018/codigo-de-conduta-ve-18.pdf>>. Acesso em: 03 out. 2018.

<sup>303</sup> PwC Brasil. **Diversidade & Inclusão**. Disponível em: <https://www.pwc.com.br/pt/quem-somos/diversidade-inclusao.html>>. Acesso em: 12 out. 2018.

<sup>304</sup> PwC Brasil. **Mulheres da geração do milênio**: uma nova era do talento. Disponível em: <[https://www.pwc.com.br/pt/publicacoes/servicos/assets/consultoria-negocios/pwc\\_mulheres\\_geracao.pdf](https://www.pwc.com.br/pt/publicacoes/servicos/assets/consultoria-negocios/pwc_mulheres_geracao.pdf)>. Acesso em 03 out. 2018.

<sup>305</sup> PwC Brasil. **Código de conduta**. Disponível em: <<https://www.pwc.com.br/pt/quem-somos/2018/codigo-de-conduta-ve-18.pdf>>. Acesso em: 03 out. 2018.

assim, decidirem o que é certo fazer. Em relação a este guia, dispõe-se que, “a função principal é ajudar a formar o seu pensamento [...] Lembre-se, nada pode substituir o julgamento individual e a aplicação dos Valores ao decidir o que fazer em um determinado momento”.

Destrinchando cada letra que compõe a palavra “Radar” tem-se o seguinte: Reconhecer o evento; Avaliar a situação; Decidir o que fazer; Acordar o caminho a ser seguido; e Relatar e comunicar.

Também de acordo com o código de conduta, em relação ao assédio moral, a PwC aconselha que a vítima tente se manifestar e consultar os recursos apropriados que a empresa dispõe, como *Human Capital* ou a Equipe de Ética (Canal de *Compliance*) para que as medidas adicionais devidas possam ser tomadas de forma consistente com os processos estabelecidos pela firma. Além de que, o Radar também apresenta-se como um recurso disponível.

Vale ressaltar que, em 2014, a PwC aderiu ao Programa Pró-Equidade de Gênero e Raça, uma iniciativa criada pelo Governo Federal em 2005 e que certifica as organizações que promovem a igualdade entre mulheres, homens e etnias no ambiente de trabalho<sup>306</sup>.

Ademais, um dos pontos que mais chamam atenção na PwC é que a firma possui uma singular Política de Recursos Humanos em relação à Licença Maternidade.

Tendo em vista que, por liberalidade e visando o bem estar de seus profissionais, a PwC aderiu ao Programa Empresa Cidadã<sup>307</sup>, todos os profissionais contratados pelo regime CLT, exceto os jovens aprendizes, em licença-maternidade têm seu benefício estendido automaticamente de 120 dias para 180 dias corridos, ou seja, o período será estendido em 60 dias.

Além da prorrogação, após o retorno da licença-maternidade, a funcionária poderá aderir a um dos programas propostos na Política de Flexibilidade para Mães, que permite a redução da jornada de trabalho (com impacto salarial), realização de

---

<sup>306</sup> PwC Brasil. **Diversidade & Inclusão**. Disponível em: <<https://www.pwc.com.br/pt/quem-somos/diversidade-inclusao.html>>. Acesso em: 03 out. 2018.

<sup>307</sup> BRASIL. **Lei 11.770**, de 9 de setembro de 2008. Cria o Programa Empresa Cidadã destinado à prorrogação da licença maternidade mediante concessão de incentivo fiscal. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2007-2010/2008/Lei/L11770.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2008/Lei/L11770.htm)>. Acesso em: 15 out. 2018.

*home-office* ou adequação do tipo de trabalho, evitando a realização de horas extras ou viagens.

Ainda como prova de não discriminação do trabalho feminino e da valorização do importante momento de maternidade vivido por profissionais da empresa, a PwC oferece um presente chamado “kit maternidade” para bebê até 1 ano de idade e um vale-presente para os casos de adoção para bebê acima de 1 ano.

A PwC Brasil atenta-se também em, anualmente, criar a “Semana Internacional da Mulher PwC”, a qual ocorre na semana em que se comemora o dia internacional da mulher (8 de março). Neste período são propostas diferentes reflexões diárias, como o compartilhamento de um breve material chamado “Frasas comuns que reforçam ideais machistas” para que todas (as) na firma possam repensar.

Para finalizar a exposição de condutas adotadas pela PwC Brasil, vale dizer que em decorrência dos princípios do robusto programa de *compliance*, em 2017, a PwC foi uma das Campeãs de Impacto em uma iniciativa do movimento “Eles por Elas” (“*He for She*”) criado pela ONU Mulheres,<sup>308</sup> tendo em vista que os campeões tornam a igualdade de gênero uma prioridade institucional, comprometendo-se a mudanças reais dentro e além de cada uma de suas organizações. Além disso, cada Campeão de Impacto assume a responsabilidade de implementar 3 compromissos ambiciosos para avançar e finalmente alcançar a igualdade de gênero para todos (as).

---

<sup>308</sup> ONU Mulheres Brasil. **30 Campeões de Impacto do movimento ElesPorElas HeForShe se reuniram hoje em Nova York para lançar relatório com soluções inovadoras para alcançar a igualdade de gênero.** Setembro 2017. Disponível em: <<http://www.onumulheres.org.br/noticias/30-campeoes-de-impacto-do-movimento-elsesporelas-heforshe-se-reuniram-hoje-em-nova-york-para-lancar-relatorio-com-solucoes-inovadoras-para-alcancar-a-igualdade-de-genero/>>. Acesso em: 10 out. 2018.

## 5 CONCLUSÃO

Após todas as ponderações feitas ao longo do presente trabalho, é possível concluir que o programa de *compliance*, dentre os seus tantos benefícios e utilidades, apresenta-se um instrumento apto e eficiente quando objetiva-se prevenir a discriminação do trabalho feminino.

As condições de desvantagem e desvalorização das mulheres na sociedade decorrem de um processo histórico, social, político e cultural do Brasil. Ao longo do tempo, foram construídas diferenças valorativas de gênero, as quais impactaram diretamente, de forma negativa, a vida e as expectativas das mulheres brasileiras.

Como visto, o papel social das mulheres restou penosamente afetado, refletindo em diversos âmbitos, em especial o laboral. Até os dias de hoje, as mulheres não encontram isonomia de tratamento no mercado de trabalho.

Os dados expostos no decorrer do presente trabalho científico demonstram claramente que a mulher não ocupa as mesmas posições que os homens, seja na carreira privada ou pública. Sendo que, isto não ocorre por falta de educação ou profissionalização da mulher, pelo contrário, o percentual de mulheres com ensino superior completo é mais alto que o dos homens, por exemplo.

Entretanto, ainda que sejam estabelecidas cotas de participação de mulheres nas listas de candidatos (as) ao Legislativo ou que os partidos políticos tenham a obrigação de preencher os percentuais mínimos e máximos por sexo, a participação feminina na política ainda é irrisória. Não por acaso, o Brasil ocupa o 152º lugar no *ranking* de mulheres na vida pública.

Foi dito isto para demonstrar que não bastam ações advindas do Poder Público para consolidar a inserção das mulheres no mercado de trabalho. É mister que as empresas, tanto públicas como privadas, assumam suas responsabilidades enquanto agentes modificadores do cenário atual, tendo em vista pôr fim na imensa discriminação.

A igualdade de gênero e o empoderamento feminino consta inclusive, como objetivo para o desenvolvimento sustentável da Organização das Nações Unidas da Agenda 2030.

Outrossim, ressalta-se que, muitas lutas do movimento feminista foram necessárias para o alcance de vários direitos, antes negados às mulheres, bem como para que a mulher ocupasse o lugar que hoje ocupa em sociedade, tendo em vista que até 1962 as mulheres ainda precisavam de autorização marital para trabalhar. No entanto, o presente trabalho tende a demonstrar que, embora muitos avanços, a igualdade de tratamento ainda está longe de ser alcançada.

Para tanto, observou-se que existem mecanismos internos empresariais que podem ser aliados da luta das mulheres neste momento. Diante da crescente globalização, da tamanha concorrência e, das obrigações legais e regulatórias que devem ser cumpridas pelas empresas em geral, estas, devem manter uma estrutura eficaz de governança corporativa para que possam superar os obstáculos e atender as demandas do mercado. Ou seja, a implementação do programa de *compliance* mostra-se cada vez mais fundamental.

Além de prevenir riscos ligados à corrupção, da onde originou-se o instituto, o programa de *compliance* compila ferramentas de prevenção de tantos outros riscos ligados à atividade empresarial. Contudo, a compreensão da necessidade e a própria implementação destas ferramentas ainda não estão consolidadas para boa parte das empresas brasileiras.

O propósito do presente trabalho é justamente demonstrar de que forma o programa de *compliance* apresenta-se como meio eficaz na prevenção da discriminação do labor feminino e na conseqüente valorização do trabalho da mulher.

Ora, como um programa que tem a capacidade de movimentar a estrutura completa de várias empresas — frise-se: brasileiras — não encararia a notória diversidade de gênero? Mostra-se portanto, essencial que a implementação, manutenção e metas dos programas de *compliance* abarquem a necessidade de combater a discriminação do labor feminino.

Analisou-se que o *compliance* tem em seu arcabouço dois princípios básicos numerosas vezes apontados no presente trabalho, quais sejam a ética e a integridade. Logo, não há como aplicar esses dois princípios sem situá-los na prática do mercado de trabalho brasileiro.

Definitivamente, a corrupção não é o único grave problema que deve ser encarado com tamanha seriedade pelas empresas brasileiras. O problema da desigualdade de

gênero é uma das principais pautas debatidas na atualidade, seguramente as empresas precisam preocupar-se em adotar condutas com vistas a ambientes de trabalho mais dignos aos seus (suas) funcionários (as) e abundantes no respeito, sem aceitar comportamentos discriminatórios.

O presente estudo restou explicitado que o programa de *compliance* vai além da proteção aos riscos da atividade empresarial, como também impulsiona as empresas para que assumam papéis centrais de agentes transformadores do país. Sendo assim, este programa também deve ser enxergado na perspectiva do direito fundamental à igualdade. Como já dito, é uma responsabilidade das empresas brasileiras contribuírem para a mudança do cenário atual, adotando medidas que evitem a discriminação de gênero no ambiente laboral, de acordo com a realidade de cada uma.

Por vezes, no desdobramento deste trabalho, foi destacado que, por fatores históricos, biológicos ou sociais existem algumas diferenças na vida de homens e mulheres. Posto isso, uma das maiores dificuldades é reconhecer, aceitar e respeitar essas diferenças.

Costumeiramente, as mulheres arcam com dupla jornada de trabalho, pois além de assumirem seus compromissos nos ambientes empresariais diversos, boa parte delas ainda mantêm o dever de cuidar da casa e/ ou dos filhos. Além de, inevitavelmente, serem procriadoras, cabendo a elas a responsabilidade de encaixar ofício da maternidade e o trabalho fora de casa.

Dito tudo isto, relevante apontar que algumas empresas já vêm percebendo que devem prezar por boas práticas, valores, propósitos e sua integridade no mercado. Quer dizer que, algumas empresas já passaram a adotar posturas que visam tutelar a figura feminina no que tange à discriminação de gênero no ambiente laboral.

O trabalho monográfico em tela, visando demonstrar de que forma o programa de *compliance* pode contribuir substancialmente através de práticas empresarias concretas que visam evitar a discriminação por gênero no âmbito laboral, tomou como exemplo prático o disque denúncia do Magazine Luiza voltado especialmente para mulheres vítimas de violência doméstica. Até porque, conforme demonstrado no segundo capítulo, a violência contra a mulher é um fator extremamente grave, que atinge inclusive o desenvolvimento socioeconômico do país, já que as mulheres

vitimadas acabam tendo sequelas emocionais e físicas, temporárias ou permanentes, que refletem diretamente na sua capacidade laboral.

Assim como ocorre na Deloitte, é preciso que haja um compromisso mútuo pelo reconhecimento e compartilhamento da diversidade em todas as suas perspectivas, gerando valores aos profissionais e clientes da empresa.

Outro exemplo prático é a possibilidade de adequação do trabalho no período de retorno da licença maternidade como feito na PwC Brasil. Claro que nem todas as empresas podem agir da mesma maneira, inclusive considerando empresas de menor porte.

Por oportuno, cabe dizer que, neste trabalho, explanou-se algumas das condutas adotadas por grande empresas que impactam o Brasil e o mundo através das suas atividades internas e prestações de serviços. Mas, compreende-se que é mais difícil vislumbrar a implementação do programa de *compliance* com as condutas aqui propostas quando se trata de MEI, de micro e pequenas empresas, empresários autônomos. Todavia, vale dizer que no presente trabalho também foram abordadas sugestões simples que podem ser adequadas conforme o porte e os recursos financeiros de cada empresa.

Logo, vale ressaltar que na sociedade contemporânea, mais do que nunca, as decisões tomadas pelas empresas afetam a vida das pessoas ao redor, não apenas daqueles (as) que mantêm relação direta, como também da comunidade local. Por isso, a forma como as empresas são conduzidas passou a ser um tema de interesse coletivo.

Por fim, destaca-se que o *compliance* configura-se fundamental para aquelas empresas que prezam por manter uma elevada imagem frente aos seus clientes, fornecedores, parceiros, stakeholders em geral. A reputação das empresas é um dos fatores mais importantes para que elas se mantenham no patamar desejado.

## REFERÊNCIAS:

- AB InBev. **Código de Política Global de Fornecimento Responsável da Anheuser-Busch InBev**. Disponível em: <<https://www.ambev.com.br/conteudo/uploads/2016/08/Politica-de-Responsabilidade-Global-de-Suprimentos-da-Ambev.pdf>>. Acesso em: 03 out. 2018.
- ABBI - Associação Brasileira de Bancos Internacionais; FEBRABAN - Federação Brasileira de Bancos. **Função de Compliance**. Julho/2009. Disponível em: <[http://abbi.com.br/download/funcaoodecompliance\\_09.pdf](http://abbi.com.br/download/funcaoodecompliance_09.pdf)>. Acesso em: 06 mai. 2018, p. 8.
- ACFE. **Report to the nations**. 2018. Disponível em: <<https://s3-us-west-2.amazonaws.com/acfe-public/2018-report-to-the-nations.pdf>>. Acesso em: 02 out. 2018.
- ALEXY, Robert. **Teoria dos Direitos Fundamentais**. São Paulo: Malheiros, 2008. (Teoria e direito público). Tradução de Virgílio Afonso da Silva. 2008, p. 394 *passim*.
- ALVARENGA, Rúbia Zanotelli de. **A Tutela dos Direitos de Personalidade no Direito do Trabalho Brasileiro**. Revista Magister de Direito Trabalhista e Previdenciária. Porto Alegre: Magister, v. 1, jul./ago. 2004. Disponível em: <[http://www.fucape.br/\\_public/producao\\_cientifica/2/Rubia%20Zanotelli-Tutela%20dos%20direitos.pdf](http://www.fucape.br/_public/producao_cientifica/2/Rubia%20Zanotelli-Tutela%20dos%20direitos.pdf)>. Acesso em: 10 out. 2018. P. 27.
- \_\_\_\_\_; MARCHIORI, Flávia Moreira. Saúde mental e qualidade de vida no trabalho. **Revista Síntese Trabalhista e Previdenciária**. São Paulo: Síntese, ano 24, n. 299, maio 2014, p. 108-122.
- ALVES, Alexandre Ferreira de Assumpção; PINHEIRO, Caroline da Rosa. O papel da CVM e da B3 na implementação e delimitação do programa de integridade (*compliance*) no Brasil. *In: Revista Brasileira de Direito Empresarial*. Brasília, v. 3, n. 1, Jan/Jun. 2017, p. 43.
- ANDRADE, Flavio Carvalho Monteiro de; FERREIRA, Isadora Costa. *Compliance Trabalhista: Compreendendo a Prevenção de Risco Trabalhista por Meio do Programa de Integridade*. **Revista Síntese Trabalhista e Previdenciária**. Belo Horizonte: Editora Valdinéia de Cássia Tessaro de Souza. Ano XXVIII, N. 331, jan/2017.
- \_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. *Compliance Trabalhista: Compreendendo a Prevenção de Risco Trabalhista por Meio do Programa de Integridade*. **Revista Síntese Trabalhista e Previdenciária**. São Paulo: Síntese, ano 28, n. 331, jan. 2017, p. 73 a 84.
- ANTONIK, Luis Roberto. **Compliance, ética, responsabilidade social e empresarial**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2016. Edição Kindle.

Ambev. **Código de conduta**. Disponível em:  
<<https://www.ambev.com.br/conteudo/uploads/2017/07/Código-de-Conduto.pdf>>.  
Acesso em: 02 out. 2018.

\_\_\_\_\_. **Código de Conduta de Negócios**. Disponível em:  
<<https://www.ambev.com.br/conteudo/uploads/2017/07/Código-de-Conduto.pdf>>.  
Acesso em: 30 set. 2018.

\_\_\_\_\_. **Políticas e Códigos**. Disponível em:  
<[http://ri.ambev.com.br/conteudo\\_pt.asp?idioma=0&conta=28&tipo=43353](http://ri.ambev.com.br/conteudo_pt.asp?idioma=0&conta=28&tipo=43353)>. Acesso  
em: 04 out. 2018.

\_\_\_\_\_. **Relatório Anual de Sustentabilidade Ambev 2017**. Disponível em:  
<[https://www.ambev.com.br/conteudo/uploads/2018/08/Relatorio\\_Anual\\_de\\_Sustentabilidade\\_Ambev\\_2017.pdf](https://www.ambev.com.br/conteudo/uploads/2018/08/Relatorio_Anual_de_Sustentabilidade_Ambev_2017.pdf)>. Acesso em: 02 out. 2018.

\_\_\_\_\_. **2016 SUSTAINABILITY REPORT**. Disponível em:  
<[https://www.ambev.com.br/conteudo/uploads/2017/06/Ambev\\_Sustainability\\_Report\\_2016-1.pdf](https://www.ambev.com.br/conteudo/uploads/2017/06/Ambev_Sustainability_Report_2016-1.pdf)>. Acesso em: 02 out. 2018. (tradução livre).

ARANTES, Delaíde Alves Miranda; LEMOS, Maria Cecilia de Almeida Monteiro. A lei n. 13.467/2017 da Reforma Trabalhista e os impactos para as mulheres no trabalho. *In: A centralidade do trabalho e os rumos da legislação trabalhista*. ARRUDA, Katia Magalhães; ARANTES, Delaíde Alves Miranda (Orgs.). São Paulo: LTr, 2018, p. 67-81.

ARISTÓTELES. **A Política**. Disponível em:  
<[http://www.dhnet.org.br/direitos/anthist/marcos/hdh\\_aristoteles\\_a\\_politica.pdf](http://www.dhnet.org.br/direitos/anthist/marcos/hdh_aristoteles_a_politica.pdf)>.  
Acesso em: 25 ago. 2018.

ARRUDA, Kátia Magalhães. Relatos de sofrimento e de luta das mulheres: da escravidão ao tempo atual. *In: PINTO, Roberto Parahyba de Arruda; CAMARANO, Alessandra; HAZAN, Ellen Mara Ferraz (Coords.). Feminismo, Pluralismo e Democracia*. São Paulo: LTr, 2018.

ASSESSORIA DE COMUNICAÇÃO DO TRIBUNAL SUPERIOR ELEITORAL. **Pela primeira vez em uma eleição, eleitorado feminino será maior que o masculino em todos os estados**. Site do TSE, 06 set. 2016. Disponível em:  
<<http://www.tse.jus.br/imprensa/noticias-tse/2016/Setembro/pela-primeira-vez-em-uma-eleicao-eleitorado-feminino-sera-maior-que-o-masculino-em-todos-os-estados>>.  
Acesso em: 30 ago. 2018.

\_\_\_\_\_. **Mulheres representam 52% do eleitorado brasileiro**. Site do TSE, 06 mar. 2018. Disponível em: <<http://www.tse.jus.br/imprensa/noticias-tse/2018/Marco/mulheres-representam-52-do-eleitorado-brasileiro>>. Acesso em: 30 ago. 2018.

ASSI, Marcos. **Gestão de compliance e seus desafios**: como implementar controles internos, superar dificuldades e manter a eficiência dos negócios. São Paulo: Saint Paul, 2013, p. 30.

BARBOSA, Michelle Sanches. *Compliance Ambiental*. **Revista Jurídica LEX**. São Paulo: LEX. N. 63, mai./jun. 2013.

BARBUGIANI, Catia Helena Yamaguti; BARBUGIANI, Luiz Henrique Sormani. A mulher e o Direito do Trabalho: Evolução histórica da tutela legal ao trabalho do sexo feminino. **Revista LTr - Legislação do Trabalho**. São Paulo: LTr, ano 78, n. 9, set. 2014.

BARROS, Alice Monteiro de. **A mulher e o direito do trabalho**. São Paulo: LTr, 1995.

\_\_\_\_\_. **Curso de Direito do Trabalho**. São Paulo: LTr, 2007.

\_\_\_\_\_. O trabalho da mulher. *In*: MALLETT, Estêvão; ROBORTELLA, Luiz Carlos Amorim (Coords.). **Direito e Processo do Trabalho: Estudos em homenagem a Octavio Bueno Magano**. São Paulo: LTr. 1996, p. 377-393 e p. 418-429.

BIJOS, Leila. Promessas de empoderamento para mulheres. **Revista de Informação Legislativa**. Brasília: Senado Federal, ano 43, n. 169, jan./mar. 2006, p. 245-254.

BLOK, Marcella. Nova Lei Anticorrupção (Lei 12.846/2013) e o Compliance. **Revista do Direito Bancário e do mercado de capitais**. 2014, v. 65, p. 24 *passim*.

BONZATTO, Eduardo Antonio. TRIPALIUM: O trabalho como maldição, como crime e como punição. **Revista eletrônica da UNIFIA**. Amparo, 2011. Disponível em: <[http://unifia.edu.br/revista\\_eletronica/revistas/direito\\_foco/artigos/ano2011/Direito\\_em\\_foco\\_Tripalium.pdf](http://unifia.edu.br/revista_eletronica/revistas/direito_foco/artigos/ano2011/Direito_em_foco_Tripalium.pdf)>. Acesso em: 28 mar. 2018.

BRASIL. Câmara dos Deputados. **Projeto de Lei PL n. 2.369/2003**. Dispõe sobre o assédio moral nas relações de trabalho. Disponível em: <<http://www.camara.gov.br/proposicoesWeb/fichadetramitacao?idProposicao=139681>>. Acesso em: 01 out. 2018.

\_\_\_\_\_. **Código Penal Brasileiro**, Decreto-lei N° 2.848, de 7 de dezembro de 1940. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto-lei/Del2848compilado.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/Del2848compilado.htm)>. Acesso em: 01 jun. 2018.

\_\_\_\_\_. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Constituicao/Constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm)>. Acesso em: 01 maio 2018.

\_\_\_\_\_. **Consolidação das Leis do Trabalho**, Decreto-Lei n. 5.452 de 1o de maio de 1943. *In*: **VADE Mecum Saraiva Compacto**, 16. ed. São Paulo: Saraiva, 2016, p. 807-903.

\_\_\_\_\_. **Decreto n. 4.410 de 07/10/2002.** Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto/2002/D4410a.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/2002/D4410a.htm)>. Acesso em: 30 set. 2018.

\_\_\_\_\_. **Decreto n. 5.687 de 31/01/2006.** Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5687.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5687.htm)>. Acesso em: 30 set. 2018.

\_\_\_\_\_. **Decreto 7.247/1879.** Rio de Janeiro, RJ. 19 Abr. 1879. Disponível em: <<http://www2.camara.leg.br/legin/fed/decret/1824-1899/decreto-7247-19-abril-1879-547933-publicacaooriginal-62862-pe.html>>. Acesso em: 30 ago. 2018.

\_\_\_\_\_. **Decreto n. 8.420.** Brasília, DF. 18 de março de 2015. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2015-2018/2015/Decreto/D8420.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2015/Decreto/D8420.htm)>. Acesso em: 29 set. 2018).

\_\_\_\_\_. **Decreto 21.076/1932.** Rio de Janeiro, RJ. 24 Fev. 1932. Disponível em: <<http://www2.camara.leg.br/legin/fed/decret/1930-1939/decreto-21076-24-fevereiro-1932-507583-publicacaooriginal-1-pe.html>>. Acesso em: 30 ago. 2018.

\_\_\_\_\_. **Lei 6.121.** Brasília, DF. 27 de Ago. de 1962. Disponível em : <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/LEIS/1950-1969/L4121.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/1950-1969/L4121.htm)>. Acesso em: 07 set. 2018.

\_\_\_\_\_. **Lei 9.029.** Brasília, DF. 13 de Abr. de 1995. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/LEIS/L9029.HTM](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L9029.HTM)>. Acesso em: 10 set. 2018.

\_\_\_\_\_. **Lei Nº 9.613.** Brasília, DF. 03 de março de 1998. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l9613.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9613.htm)> Acesso em: 01 abr. 2018.

\_\_\_\_\_. **Lei 11.770**, de 9 de setembro de 2008. Cria o Programa Empresa Cidadã destinado à prorrogação da licença maternidade mediante concessão de incentivo fiscal. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2007-2010/2008/Lei/L11770.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2008/Lei/L11770.htm)>. Acesso em: 15 out. 2018.

\_\_\_\_\_. **Lei Nº 12.846.** Brasília, DF. 01 de ago. de 2013. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2013/lei/l12846.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2013/lei/l12846.htm)> Acesso em: 01 abr. 2018.

\_\_\_\_\_. **Lei 13.303.** Brasília, 30 de junho de 2016. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2015-2018/2016/Lei/L13303.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2016/Lei/L13303.htm)>. Acesso em: 02 out. 2018.

\_\_\_\_\_. **Lei 13.287.** Brasília, DF. 11 Mai. 2016. Disponível em: <[www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2015-2018/2016/Lei/L13287.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2016/Lei/L13287.htm)>. Acesso em: 04 out. 2018).

\_\_\_\_\_. **Lei 13.467**, de 13 de julho de 2017. Altera a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT). Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2015-2018/2017/Lei/L13467.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2017/Lei/L13467.htm)>. Acesso em: 01 jun. 2018.

\_\_\_\_\_. Supremo Tribunal Federal. **RECURSO EXTRAORDINÁRIO 658.312 SANTA CATARINA**. Disponível em:

<<http://www.stf.jus.br/portal/jurisprudenciaRepercussao/verAndamentoProcesso.asp?incidente=4145394&numeroProcesso=658312&classeProcesso=RE&numeroTema=528>>. Acesso em: 07 out. 2018.

\_\_\_\_\_. **Tribunal Regional do Trabalho 17ª Região**. RO: 0043600-82.2013.5.17.0013. Recorrente: LAUDELINO FERREIRA DOS SANTOS. Recorrido: COMPANHIA DE BEBIDA DAS AMERICAS - AMBEV. Relator: Carlos Henrique Bezerra Leite. Data de julgamento: 13/06/2016, 3ª Turma; Data de publicação: DEJT 21/06/2016. Disponível em: <<https://trt-17.jusbrasil.com.br/jurisprudencia/412696801/recurso-ordinario-ro-436008220135170013/inteiro-teor-412696812?ref=serp>>. Acesso em: 20 out. 2018.

BRASIL, FRANKLYN. A arte e a técnica de identificar riscos. *In*: PAULA, Marco Aurélio Borges de; CASTRO, Rodrigo Pironti Aguirre de (Coords.). **Compliance, gestão de riscos e combate à corrupção: integridade para o desenvolvimento**. 1. reimp. Belo Horizonte: Fórum, 2018, p. 375.

BASTOS, Rodolpho Alexandre Santos Melo; OLIVEIRA, Amanda Muniz. A violência simbólica de gênero propagada pela indústria cultural e os direitos humanos das mulheres. **Interfaces Científicas - Direito**. Aracaju: Editora Universitária Tiradentes - EDUNIT, v. 2, n. 2, fev. 2014.

BRITTO, Cezar. A democracia e as mulheres: uma História em Construção! *In*: PINTO, Roberto Parahyba de Arruda; CAMARANO, Alessandra; HAZAN, Ellen Mara Ferraz (Coords.). **Feminismo, Pluralismo e Democracia**. São Paulo: LTr, 2018.

BRONFENBRENNER, Urie. **A ecologia do desenvolvimento humano: experimentos naturais e planejados**. Porto Alegre: Artes Médicas. 1996.

CALIL, Léa Elisa Silingowschi. **História do Direito do Trabalho da Mulher: aspectos históricos-sociológicos do início da república ao final deste século**. São Paulo: LTr, 2000.

CAMARGO, Elaine Cristina Beltran de. O direito, a mulher e o Mercado de Trabalho. *In*: PINTO, Roberto Parahyba de Arruda; CAMARANO, Alessandra; HAZAN, Ellen Mara Ferraz (Coords.). **Feminismo, Pluralismo e Democracia**. São Paulo: LTr, 2018.

CANDELORO, Ana Paula P. Governança corporativa e geração de valor: DNA adormecido, criação de marketing ou um feliz encontro? *In*: CANDELORO, Ana Paula P.; BENEVIDES, Marilza M. (Coords.). **Governança corporativa em foco: inovações e tendências para a sustentabilidade das organizações**. São Paulo: Saint Paul, p. 26.

\_\_\_\_\_; RIZZO, Maria Balbina Martins de; PINHO, Vinícius. **Compliance 360o: riscos, estratégias, conflitos e vaidades no mundo corporativo**. São Paulo: Trevisan. Ed. Universitária, 2012.

\_\_\_\_\_. **Os 9 passos essenciais para fortalecer o *compliance* e a governança corporativa nas empresas.** 2013. Disponível em:

<<http://hbrbr.uol.com.br/os-9-passos-essenciais-para-fortalecer-o-compliance-e-a-governanca-corporativa-nas-empresas/>>. Acesso em: 05 mai. 2018.

CARDONE, Marly A. A mulher nas Constituições brasileiras. *In*: PIOVESAN, Flávia; GARCIA, Maria (Orgs.). **Direitos Humanos - Volume IV: grupos vulneráveis.** São Paulo: Revista dos Tribunais, 2011, p. 449-480.

CARVALHO, José Raimundo; OLIVEIRA, Victor Hugo. **Violência Doméstica e seu Impacto no Mercado de Trabalho e na Produtividade das Mulheres.** Fortaleza, 20 de agosto de 2017. Disponível em: <<http://www.justicadesaia.com.br/wp-content/uploads/2017/08/Relatorio-Violencia-Domestica-e-seu-impacto-no-Mercado-de-Trabalho-e-na-Produtividade-das-Mulheres.pdf>>. Acesso em: 02 out. 2018.

CASSAR, Vólia Bomfim. **Direito do Trabalho.** 14. ed., rev., atual. e ampl. 3. reimp. Rio de Janeiro: Forense; São Paulo: Método, 2017.

CAVALCANTI, Stela Valéria. Igualdade, discriminação positiva e políticas públicas para mulheres no Brasil. **Revista do Mestrado em Direito.** Universidade Federal de Alagoas. Maceió: Nossa Livraria, ano 2, n. 2, jan./jun. 2006.

CLOUD, Henry. **Integridade: a coragem de enfrentar as demandas da realidade.** Tradução de Denise Avalone. São Paulo: Vida Nova, 2011, p. 40

COELHO, Fábio Ulhoa. **Curso de Direito Comercial: direito de empresa.** 19. ed. São Paulo: Saraiva, v. 1, 2015.

COIMBRA, Marcelo de Aguiar; MANZI, Vanessa Alessi (Orgs.). **Manual de *compliance*:** preservando a boa governança e a integridade das organizações. São Paulo: Atlas, 2010.

COMPARATO, Fábio Konder. **A afirmação histórica dos direitos humanos.** São Paulo: Saraiva, 2001.

CONGRESSO INTERNACIONAL SOBRE A MULHER, GÊNERO E RELAÇÕES DE TRABALHO, 2, 2007, Goiânia. **Anais.** Goiânia: Cir, 2007.

CNDM. **Carta da Mulher Brasileira aos Constituintes.** 26 ago. 1986. Disponível em: <[http://www2.camara.leg.br/atividade-legislativa/legislacao/Constituicoes\\_Brasileiras/constituicao-cidada/constituintes/a-constituente-e-as-mulheres/Constituinte%201987-1988-Carta%20das%20Mulheres%20aos%20Constituintes.pdf](http://www2.camara.leg.br/atividade-legislativa/legislacao/Constituicoes_Brasileiras/constituicao-cidada/constituintes/a-constituente-e-as-mulheres/Constituinte%201987-1988-Carta%20das%20Mulheres%20aos%20Constituintes.pdf)>. Acesso em: 31 ago. 2018.

CORTEZ, Rita. As mulheres, o mercado de trabalho, o teto de vidro das advogadas: desafios e expectativas. *In*: PINTO, Roberto Parahyba de Arruda; CAMARANO, Alessandra; HAZAN, Ellen Mara Ferraz (Coords.). **Feminismo, Pluralismo e Democracia.** São Paulo: LTr, 2018.

CRUZ, Marco. **Fazendo a coisa certa - como criar, implementar e monitorar programas efetivos de compliance**. S. l.: Simplíssimo], [s.d.], edição Kindle.

**Comunicado de Progresso (COP)**. 2016. Disponível em: <[https://www.unglobalcompact.org/system/attachments/cop\\_2017/366651/original/relatorio-pacto-global-2016-final.pdf?1489156767](https://www.unglobalcompact.org/system/attachments/cop_2017/366651/original/relatorio-pacto-global-2016-final.pdf?1489156767)>. Acesso em: 10 out. 2018.

\_\_\_\_\_. DELOITTE. **Os Cinco Pilares dos Riscos Empresariais**. 2017. Disponível em: <<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/br/Documents/risk/Pesquisa-Riscos.pdf>>. Acesso em: 05 out. 2018.

DIAS, Maria Berenice. **A mulher no Código Civil**. Disponível em: <[http://www.mariaberenice.com.br/uploads/18\\_-\\_a\\_mulher\\_no\\_c%F3digo\\_civil.pdf](http://www.mariaberenice.com.br/uploads/18_-_a_mulher_no_c%F3digo_civil.pdf)>. Acesso em: 07 set. 2018.

Diário do Comércio. **Magazine Luiza é apontado como melhor empresa para trabalhar no varejo**. 15 de agosto de 2018. Disponível em: <<https://dcomercio.com.br/categoria/gestao/magazine-luiza-e-apontado-como-melhor-empresa-para-trabalhar-no-varejo>>. Acesso em: 02 out. 2018.

DINIZ, Patrícia Dittrich Ferreira; RIBEIRO, Marcia Carla Pereira. Compliance e Lei Anticorrupção das Empresas. **Revista de Informação Legislativa**. Ano 52, N. 205, jan/mar 2015, p. 88

ELLIS, Matteson. **Connecting the Dots: Latin America Examples of Common FCPA Anti-Bribery Violations**. 2013. Disponível em: <<http://fcpamericas.com/english/2012-la-corruption-survey/connecting-the-dots-latin-america-examples-of-common-fcpa-anti-bribery-violations/>>. Acesso em: 02 out. 2018. Tradução livre)

ENDEAVOR Brasil. **Luiza Helena Trajano: empreender, empoderar e alcançar**. 2018. Disponível em: <<https://endeavor.org.br/desenvolvimento-pessoal/luiza-helena-trajano/>>. Acesso em: 03 out. 2018.

ESCALLIER, Christine. **Declaração dos Direitos da Mulher e da Cidadã de Olympe de Gouges**. Funchal: Ed. Nova Delphi, 2010. Disponível em <<http://www3.uma.pt/blogs/christineescallier/wp-content/uploads/2010/12/prefacio-declaracao-de-olympe-de-gouges.pdf>>. Acesso em: 25 ago. 2018.

**ESPECIAL RESUMAO**. Disponível em <<https://www.infomoney.com.br/blogs/economia-e-politica/economia-e-politica-direto-ao-ponto/post/4677218/especial-resumao-completo-sobre-operacao-lava-jato-petrolao>> Acesso em: 25 ago. 2018.

ESPINOZA, Olga. Convenção sobre a eliminação de todas as formas de discriminação contra a mulher (1979). *In*: ALMEIDA, Guilherme Assis de; PERRONE-MOISÉS, Cláudia. **Direito internacional dos direitos humanos**. São Paulo: Atlas, 2002, p. 52-61.

EXAME ABRIL. **Corrupção na Odebrecht é a mais organizada da história do capitalismo**. 21 set. 2018. Disponível em:

<<https://exame.abril.com.br/negocios/corruptao-na-odebrecht-foi-a-mais-organizada-da-historia-do-capitalismo/>>. Acesso em: 30 set. 2018.

Faculdade Latino-Americana de Ciências Sociais - FLACSO. **Breve histórico do movimento feminista no Brasil**. Ago. 2015. Disponível em: <<http://flacso.org.ar/wp-content/uploads/2015/08/Capitulo-brasil-historia-do-feminismo.pdf>>. Acesso em: 01 set. 2018.

FIESP. **Relatório corrupção: custos econômicos e propostas de combate**. Março, 2010. Disponível em: <<http://www.fiesp.com.br/indices-pesquisas-e-publicacoes/relatorio-corrupcao-custos-economicos-e-propostas-de-combate/>>. Acesso em: 10 out. 2018.

FORTINI, Cristina. Programas de Integridade e a Lei Anticorrupção. *In*: PAULA, Marco Aurélio Borges de; CASTRO, Rodrigo Pironti Aguirre de (Coords.). **Compliance, gestão de riscos e combate à corrupção: integridade para o desenvolvimento**. 1. reimp. Belo Horizonte: Fórum, 2018, p. 194.

FRANCO FILHO, Georgenor de Sousa (coord.). **Trabalho da mulher: homenagem a Alice Monteiro de Barros**. São Paulo: LTr. 2009, p. 146.

FRASER, Nancy. Da redistribuição ao reconhecimento? Dilemas da justiça na era pós-socialista. Trad, Márcia Prates. *In*: Jessé Souza (Org.). Democracia hoje: novos desafios para a teoria democrática contemporânea. Brasília: Ed. UNB, 2001, pp. 245-282 *apud* SARMENTO, Daniel. **Livres e Iguais: Estudos de Direito Constitucional**. Rio de Janeiro: Ed. Lumen Juris, 2006, p. 140.

GARCIA, Gustavo Filipe Barbosa. **Curso de Direito do Trabalho**. 11. ed., rev., atual. e ampl. Rio de Janeiro: Forense, 2017.

GIOVANINI, Wagner. **Compliance: a Excelência na Prática**. 1. ed. Rio Grande do Sul: Ed. Compliance Total, 2014.

\_\_\_\_\_. Programas de *Compliance* e Anticorrupção: importância e elementos essenciais. *In*: PAULA, Marco Aurélio Borges de; CASTRO, Rodrigo Pironti Aguirre de (Coords.). **Compliance, gestão de riscos e combate à corrupção: integridade para o desenvolvimento**. 1. reimp. Belo Horizonte: Fórum, 2018, p. 55.

GUERRA, Amadeu. **A Privacidade no Local de Trabalho: As Novas Tecnologias e o Controlo dos Trabalhadores através de Sistemas Automatizados. Uma Abordagem ao Código do Trabalho**. Coimbra: Almedina, 2004, p. 24 *passim*.

GUERARD Katherine. **WHICH RUSSELL 3000 SECTORS RANK HIGHEST IN TERMS OF GENDER DIVERSITY IN LEADERSHIP POSITIONS?** (tradução livre). Disponível em: <[https://insight.factset.com/which-russell-3000-sectors-rank-highest-in-terms-of-gender-diversity-in-leadership-positions?utm\\_source=meio&utm\\_medium=email](https://insight.factset.com/which-russell-3000-sectors-rank-highest-in-terms-of-gender-diversity-in-leadership-positions?utm_source=meio&utm_medium=email)>. Acesso em: 01. out. 2018.

GUIMARÃES, José Oswaldo. **Compliance**: pesquisa de maturidade. Palestra ministrada na 17ª reunião da comissão de compliance do Instituto Brasileiro de Direito e Ética Empresarial - IBDEE, Salvador, Faculdade Baiana de Direito, 09 de julho de 2018.

GPTW. **Melhores Empresas para Trabalhar**. Acesso em: <<https://gptw.com.br/ranking/melhores-empresas/>>. Acesso em: 02 out. 2018.

HASSELMANN, Giselle Passos. **A (im) possibilidade de relacionamento amoroso entre empregados no ambiente de trabalho**. 2018. Monografia. Orientador: Profa. Adriana Wyzykowski. (Curso de Graduação em Direito) - Faculdade de Direito, Faculdade Baiana de Direito Salvador, Bahia.

HIGA, Flavio da Costa; VIEIRA, Regina Stela Corrêa. Proteção ou discriminação? Passando a limpo algumas normas de tutela do trabalho da mulher. **Revista Síntese Trabalhista e Previdenciária**. São Paulo: Síntese, ano 24, n. 299, maio 2014.

HIRIGOYEN, Marie-France. **Assédio moral**: a violência perversa do cotidiano. 15. ed. Tradução de Maria Helena Kuhner. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2014, p. 65.

IBDEE. **Comissão de Ética, Diversidade e Igualdade**. 7 março de 2018. Disponível em: <<http://www.ibdee.org.br/comissao-de-etica-diversidade-e-igualdade/>>. Acesso em: 05 out. 2018.

IBGC - Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. **Código das melhores práticas de governança corporativa**. 5. ed. São Paulo: IBGC, 2015. Disponível em: <<http://conhecimento.ibgc.org.br/Lists/Publicacoes/Attachments/21138/Publicacao-IBGCCodigo-CodigodasMelhoresPraticasdeGC-5aEdicao.pdf>>. Acesso em: 06 Mai. 2018.

\_\_\_\_\_. **Governança Corporativa**. Disponível em: <<http://www.ibgc.org.br/index.php/governanca/governanca-corporativa>>. Acesso em: 05 Mai. 2018.

IBGE. **Distribuição percentual da População por Sexo - Brasil - 1980 a 2010**. Disponível em: <<https://brasilemsintese.ibge.gov.br/populacao/distribuicao-da-populacao-por-sexo.html>>. Acesso em: 31 ago. 2018.

\_\_\_\_\_. Estudos e Pesquisas. Informação Demográfica e Socioeconômica. n. 33. **Estatísticas de Gênero**: uma análise do CENSO Demográfico 2010. Rio de Janeiro, 2014. Disponível em: <<https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv88941.pdf>>. Acesso em: 03 out. 2018.

\_\_\_\_\_. Estudos e Pesquisas. Informação Demográfica e Socioeconômica. n. 38. **Estatísticas de Gênero**: Indicadores sociais das mulheres no Brasil. 08 jun. 2018. Disponível em: <[https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv101551\\_informativo.pdf](https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv101551_informativo.pdf)>. Acesso em: 01 set. 2018.

\_\_\_\_\_. **Objetivos de Desenvolvimento Sustentável**. Disponível em: <<https://indicadoresods.ibge.gov.br/objetivo/objetivo?n=5>>. Acesso em: 02. set. 2018.

Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. **Governança Corporativa**. Disponível em: <<http://www.ibgc.org.br/index.php/governanca/governanca-corporativa>>. Acesso em: 05 mai. 2018.

\_\_\_\_\_. **Código das melhores práticas de governança corporativa**. 5. ed. São Paulo: IBGC, 2015. Disponível em: <[http://www.ibgc.org.br/userfiles/2014/files/codigoMP\\_5edicao\\_web.pdf](http://www.ibgc.org.br/userfiles/2014/files/codigoMP_5edicao_web.pdf)>. Acesso em: 06 mai. 2018.

INNOCENTI, Ricardo; CAMILIS, Vivian Cavalcanti Oliveira de; MARTINEZ, Ricardo da Silva; OLIVEIRA, Líbia Alvarenga de; DINIZ, Samanta L. S. Moreira Leite. *Compliance Trabalhista*. São Paulo: **Revista dos Tribunais**, v. 979, ano 106, mai. 2017, p. 95.

JUREMA, Solange Bentes. **Cidadania e exclusão: a luta das minorias pela participação e representação política na História**. Site da Câmara dos Deputados. Disponível em: <<http://www2.camara.leg.br/a-camara/conheca/historia/historia/cdnos500anos/seminarios/semin1/fala5.html>>. Acesso em: 02 set. 2018.

KELSEN, Hans. **Teoria pura do Direito**. 8. ed. Tradução de João Baptista Machado. São Paulo: Martins Fontes, 2011.

KIM, Shin Jae; MUZZI, Renata; FALCETTA, Giovanni; LONGO, Thaísa Toledo. *Compliance em empresas estatais: padrões internacionais e legislação brasileira*. In: PAULA, Marco Aurélio Borges de; CASTRO, Rodrigo Pironti Aguirre de (Coords.). **Compliance, gestão de riscos e combate à corrupção: integridade para o desenvolvimento**. 1. reimp. Belo Horizonte: Fórum, 2018, p. 159.

KPMG. **Pesquisa Maturidade do Compliance no Brasil**. 3. ed. 2017/2018. Disponível em: <[http://www.sistemafiep.org.br/rede-compliance/uploadAddress/Pesquisa\\_Maturidade\\_do\\_Compliance\\_3ed\\_2018\\_web\\_pag\[83801\].pdf](http://www.sistemafiep.org.br/rede-compliance/uploadAddress/Pesquisa_Maturidade_do_Compliance_3ed_2018_web_pag[83801].pdf)>. Acesso em: 20 set. 2018.

LEITE, Agatha da Silva; MESSIAS, Marcela Barreto; RIBEIRO, Thamires da Silva. **Representações dos papéis sociais da mulher na família contemporânea**. 2015. Universidade do Estado da Bahia. Disponível em: <<http://www.uneb.br/enlacandosesexualidades/files/2015/07/REPRESENTAÇÕES-DOS-PAPEIS-SOCIAIS-DA-MULHER-NA-FAMILIA-CONTEMPORÂNEAII.pdf>>. Acesso em: 16 Ago. 2018.

LEITE, Júlio César do Prado. A legislação do trabalho e a igualdade de direitos entre o homem e a mulher. In: **Revista Synthesis: Direito do Trabalho Material e Processual**. V. 24. São Paulo: Síntese. 1997.

LION, Mauricio Pepe de. Conducao de investigações internas sob o ponto de vista trabalhista. *In*: DEBBIO, Alessandra Del; MAEDA, Bruno Cordeiro; AYRES, Carlos Henrique (Coords.). **Temas de anticorrupção e compliance**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013. Edição Kobo.

LOBO, Eugênio Roberto Haddock. O trabalho da mulher em face do direito internacional. **Trabalho e Doutrina**. São Paulo: Saraiva, n. 9, jun. 1996.

LOPES, Alex Villa Real. **Compliance**: pesquisa de maturidade. Palestra ministrada na 17a reunião da comissão de compliance do Instituto Brasileiro de Direito e Ética Empresarial - IBDEE, Salvador, Faculdade Baiana de Direito, 09 de julho de 2018.

MAEDA, Bruno Carneiro. Programas de *Compliance* Anticorrupção: importância e elementos essenciais. *In*: **Temas de Anticorrupção e Compliance**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013, p.168.

MAGAZINE LUIZA. **Canal Exclusivo para Denunciar Violência Contra a Mulher**. Disponível em: <<https://canalconfidencial.com.br/canalmulhermagazineluiza/>>. Acesso em: 01 out. 2018.

\_\_\_\_\_. **Código de Ética (Os Inegociáveis)**. Disponível em: <[https://docs.google.com/presentation/d/1665KnFyeaWXYbFHMLwWOq4QtXxdtebSoVxyBaRi\\_APM/edit#slide=id.p10](https://docs.google.com/presentation/d/1665KnFyeaWXYbFHMLwWOq4QtXxdtebSoVxyBaRi_APM/edit#slide=id.p10)>. Acesso em: 01 out. 2018.

\_\_\_\_\_. **Manual de Integridade (compliance)**. 13 de dezembro de 2017. Disponível em:

<[https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=4&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwj0l6W7\\_Z7eAhWtpFkKHRkvC2EQFjADegQICxAC&url=https%3A%2F%2Ffri.magazineluiza.com.br%2FDownload.aspx%3FArquivo%3DC1IngLk7Ej8WcGeB%2B9nlGg%3D%3D&usg=AOvVaw20aV1pd7FSamNjaBQnK23n](https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=4&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwj0l6W7_Z7eAhWtpFkKHRkvC2EQFjADegQICxAC&url=https%3A%2F%2Ffri.magazineluiza.com.br%2FDownload.aspx%3FArquivo%3DC1IngLk7Ej8WcGeB%2B9nlGg%3D%3D&usg=AOvVaw20aV1pd7FSamNjaBQnK23n)>. Acesso em: 02 out. 2018. P. 7.

MAIOR, Jorge Luiz Souto. **Curso de direito do trabalho**: a relação de emprego. São Paulo: LTr, 2008. v. II, p. 16.

MALLET, Estêvão. **Igualdade e discriminação em direito do trabalho**. São Paulo: LTr, 2013, p. 32.

MANZI, Vanessa Alessi. **Compliance no Brasil: consolidação e perspectivas**. São Paulo: Saint Paul, 2008, p. 39

MARTINEZ, Luciano. **Curso de Direito do Trabalho**. 7. ed. São Paulo: Editora Saraiva, 2016.

MARTINS, Sergio Pinto. **Direito do Trabalho**. 31. ed. São Paulo: Atlas, 2015, p. 670.

MATHIES, Anaruez. **Assédio Moral e Compliance na Relação de Emprego**. Curitiba: Juruá Editora, 2018.

MELO, Celso Antônio Bandeira de. **O conteúdo jurídico do princípio da igualdade**. 3.ed. São Paulo: Malheiros, 2005.

MICHAELIS Dicionário. Disponível em: <<http://michaelis.uol.com.br/busca?r=0&f=0&t=0&palavra=etica>>. Acesso em: 01 out. 2018.

MORAES, Maria Lygia Quartim de. **Vinte anos do Feminismo**. Tese de livre-docência apresentada ao Departamento de Sociologia do Instituto de Filosofia e Ciências Humanas da UNICAMP, 1996. Disponível em: <<https://jpsolce.files.wordpress.com/2012/11/tese-vinte-anos-de-feminismo-maria-lygia-quartim-de-moraes.pdf>>. Acesso em: 30 set. 2018.

MORAES, Tânia Zucchi de. Direito das mulheres e visão patriarcal da sociedade: constatações e perspectivas. **I Jornada de Ciências Sociais**. Brasília: Esmaf, 2012, p. 339-341.

MORO, Luís Carlos. Corrupção, *Compliance* e Direito do Trabalho: velhas práticas, novos riscos para empregados. São Paulo: **Revista do Advogado**, dez. 2014, ano XXXIV, n. 25.

NASCIMENTO, Nilson de Oliveira. **Manual do Poder Diretivo**. São Paulo: LTR, 2009, P. 74.

NASCIMENTO, Sonia Aparecida Costa. **O trabalho da mulher**: das proibições para o direito promocional. São Paulo: LTr, 1996.

NEGRÃO, Célia Regina P. Lima; PONTELO Juliana de Fátima. **Compliance, controles internos e riscos: a importância da área de gestão de pessoas**. Brasília: Senac, 2014, p. 53.

NEW ZEALAND GOVERNMENT. **Women and the vote**. Disponível em: <<https://nzhistory.govt.nz/politics/womens-suffrage>> Acesso em: 31 Ago. 2018.

NOGUEIRA, Beatriz Carvalho; BOLDRIN, Paulo Henrique Martinucci. Os impactos da Lei 13.467/17 (Reforma Trabalhista) nos direitos trabalhistas das mulheres. *In*: MIESSA, Élisson; CORREIA, Henrique (Orgs.). **A reforma trabalhista e seus impactos**. Salvador: JusPodivm, 2018.

NOVAIS, Denise Pasello Valente. **Discriminação da Mulher e Direito do Trabalho**: da proteção à promoção da igualdade. São Paulo: LTr, 2005.

OECD. **OECD History**. Disponível em: <<http://www.oecd.org/about/history/>>. Acesso em: 08 Ago. 2018. (tradução livre)

\_\_\_\_\_. **Good practice guidance on internal controls, ethics and compliance**. Disponível em: <<https://www.oecd.org/daf/anti-bribery/44884389.pdf>>. Acesso em: 08 Ago. 2018. (tradução livre)

OIT. **Perspectivas Sociais e de Emprego no Mundo: Tendências para Mulheres 2018**. Disponível em: <[https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms\\_619603.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_619603.pdf)>. Acesso em: 01 out. 2018.

OIT Brasília. **C100 - Igualdade de Remuneração de Homens e Mulheres Trabalhadores por Trabalho de Igual Valor**. Disponível em: <[https://www.ilo.org/brasil/convencoes/WCMS\\_235190/lang--pt/index.htm](https://www.ilo.org/brasil/convencoes/WCMS_235190/lang--pt/index.htm)>. Acesso em: 31 ago. 2018.

\_\_\_\_\_. **C111 - Discriminação em Matéria de Emprego e Ocupação**. Disponível em: <[https://www.ilo.org/brasil/convencoes/WCMS\\_235325/lang--pt/index.htm](https://www.ilo.org/brasil/convencoes/WCMS_235325/lang--pt/index.htm)>. Acesso em: 31 ago. 2018.

OLINTO, Gilda. **A inclusão das mulheres nas carreiras de ciência e tecnologia no Brasil**. 2012. (Doutorado em Comunicação e Cultura) - Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro. Disponível em: <<http://ridi.ibict.br/bitstream/123456789/427/1/GildaO.pdf>>. Acesso em: 15 out. 2018

OLIVEIRA, Gustavo Justino de. A universidade como espaço para a disseminação de conhecimentos, métodos e técnicas voltados à prevenção e ao combate da corrupção no Brasil: o caso da Faculdade de Direito da Universidade de São Paulo (2013-2016). In: PAULA, Marco Aurélio Borges de; CASTRO, Rodrigo Pironti Aguirre de (Coords.). **Compliance, gestão de riscos e combate à corrupção: integridade para o desenvolvimento**. Belo Horizonte: Fórum, 2018, p. 291.

OLIVEIRA, Larissa de Brito. **Aplicabilidade do Programa de Compliance como mecanismo apto a garantir o direito fundamental ao ambiente de trabalho digno**. 2017. Monografia. (Bacharelado em Direito) - Faculdade Baiana de Direito, Salvador. Orientadora: Profa. Adriana Brasil Vieira Wyskowski. Disponível em: <<http://portal.faculdadebaianadedireito.com.br/portal/monografias/Larissa%20de%20Brito%20Oliveira.pdf>>. Acesso em: 30 Abr. 2018. P. 34.

OLIVEIRA, Paulo Eduardo Vieira de. **Assédio moral no trabalho: caracterização e consequências**. São Paulo: LTr, 2013, p. 61.

OLIVEIRA, Silvana Valadares de; ARAUJO, Adriane Reis de. Silêncios, Avanços e Retrocessos no enfrentamento à igualdade de gênero nas empresas brasileiras. In: PINTO, Roberto Parahyba de Arruda; CAMARANO, Alessandra; HAZAN, Ellen Mara Ferraz (Coords.). **Feminismo, Pluralismo e Democracia**. São Paulo: LTr, 2018, p. 309.

OLIVEIRA, Larissa de Brito. **APLICABILIDADE DO PROGRAMA DE COMPLIANCE COMO MECANISMO APTO A GARANTIR O DIREITO FUNDAMENTAL AO AMBIENTE DE TRABALHO DIGNO**. 2017. Monografia. (Bacharelado em Direito) - Faculdade Baiana de Direito, Salvador. Orientadora: Profa. Adriana Brasil Vieira Wyskowski. Disponível em: <<http://portal.faculdadebaianadedireito.com.br/portal/monografias/Larissa%20de%20Brito%20Oliveira.pdf>>. Acesso em: 30 abr. 2018.

ONU MULHERES BRASIL. **Conferências Mundiais da Mulher**. Disponível em: <<http://www.onumulheres.org.br/planeta5050-2030/conferencias/>>. Acesso em: 30 ago. 2018.

\_\_\_\_\_. Pacto Global Rede Brasil. **Os 10 princípios**. Disponível em: <<http://pactoglobal.org.br/o-que-e/>>. Acesso em: 06 out. 2018.

PAMPLONA FILHO, Rodolfo; WYZYKOWSKI, Adriana; BARROS; Renato Costa Lino de Goes. **Assédio Moral Laboral e Direitos Fundamentais**. 2. ed. São Paulo: LTr, 2016, p. 120.

PASSOS, J. J. Calmon. O princípio de não discriminação. *In*: ROMITA, Arion Sayão. **Curso de Direito Constitucional do Trabalho: estudos em homenagem ao professor Amauri Mascaro Nascimento**. São Paulo: LTr, 1991, p. 124.<sup>309</sup>

PERES, João Roberto; BRIZOTI, Nilson. **Guia COMPLIANCE - Fundamentos**. 1 ed., outubro de 2016. Disponível em: <<http://www.bibliotecadeseguranca.com.br/wp-content/uploads/2016/12/e-Book-1-COMPLIANCE-Fundamentos.pdf>>. Acesso em: 01 out. 2018.

PEREZ, Miriam Azevedo Hernandez. Caminhos para a concretização da igualdade material da mulher. **Revista de Direito Privado**. São Paulo: Revista dos Tribunais, ano 8, n. 30, abr./jun. 2007.

PERROT, Michelle. **Os excluídos da história: operários, mulheres e prisioneiros**. 5. reimp. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2010, p. 177.

PINTO, Céli Regina Jardim. **Feminismo, História e Poder**. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rsocp/v18n36/03.pdf>>. Acesso em: 31 ago. 2018.

PINTO, José Augusto Rodrigues. **Tratado de Direito Material do Trabalho**. São Paulo: LTr, 2007, p. 306.

PINTO, Roberto Parahyba de Arruda. O ponto de vista feminista. *In*: PINTO, Roberto Parahyba de Arruda; CAMARANO, Alessandra; HAZAN, Ellen Mara Ferraz (Coords.). **Feminismo, Pluralismo e Democracia**. São Paulo: LTr, 2018.

PIOVESAN, Flavia. Ações afirmativas da perspectiva dos direitos humanos. **Cad. Pesqui.**, São Paulo, v. 35, n. 124. Abril 2005. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0100-15742005000100004&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0100-15742005000100004&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em: 10 out. 2018.

Portal IBC. **O que significa stakeholder e o seu papel dentro de uma empresa?** Disponível em: <<https://www.ibccoaching.com.br/portal/o-que-significa-stakeholder-e-o-seu-papel-dentro-de-uma-empresa/>> . Acesso em: 15 jul. 2018

---

PORTO, Noemia; YAMAKAWA, Ana Paula Porto. Relações de trabalho e o gênero feminino: (des) igualdade e assédio sexual. *In*: PINTO, Roberto Parahyba de Arruda; CAMARANO, Alessandra; HAZAN, Ellen Mara Ferraz (Coords.). **Feminismo, Pluralismo e Democracia**. São Paulo: LTr, 2018, p. 243.

PwC Brasil. **Código de conduta**. Disponível em: <<https://www.pwc.com.br/pt/quem-somos/2018/codigo-de-conduta-ve-18.pdf>>. Acesso em: 03 out. 2018.

\_\_\_\_\_. **Diversidade & Inclusão**. Disponível em: <https://www.pwc.com.br/pt/quem-somos/diversidade-inclusao.html>>. Acesso em: 12 out. 2018.

\_\_\_\_\_. **Governança e compliance regulatório**. Disponível em: <<https://www.pwc.com.br/pt/consultoria-negocios/gestao-risco-compliance/governanca-e-compliance-regulatorio.html>>. Acesso em: 03 out. 2018.

\_\_\_\_\_. **Mulheres da geração do milênio: uma nova era do talento**. Disponível em: <[https://www.pwc.com.br/pt/publicacoes/servicos/assets/consultoria-negocios/pwc\\_mulheres\\_geracao.pdf](https://www.pwc.com.br/pt/publicacoes/servicos/assets/consultoria-negocios/pwc_mulheres_geracao.pdf)>. Acesso em 03 out. 2018.

\_\_\_\_\_. **Propósito e valores**. Disponível em: <<https://www.pwc.com.br/pt/quem-somos/nosso-proposito-valores.html>>. Acesso em: 03 out. 2018

\_\_\_\_\_. **Quem somos**. Disponível em: <<https://www.pwc.com.br/pt/quem-somos.html>>. Acesso em: 03 out. 2018

\_\_\_\_\_. **Time to talk: What has to change for women at work..** Disponível em: <<https://www.pwc.com.br/pt/estudos/preocupacoes-ceos/mais-temas/2018/international-womens-day-pwc-time-to-talk-report.pdf>>. Acesso em: 12 out. 2018.

RAMOS, Izabel Christina Baptista Queiróz. A reforma trabalhista e o trabalho da mulher. *In*: BELTRAMELLI NETO, Silvio; COSTA, Ângelo Fabiano Farias da; MONTEIRO, Ana Cláudia Rodrigues Bandeira (Coords.). **Reforma trabalhista na visão dos Procuradores do Trabalho**. Salvador: JusPodivm, 2018.

RODRIGUES, Maria Alice. **A mulher no espaço privado: da incapacidade à igualdade de direitos**. Rio de Janeiro: Renovar, 2003.

ROSENBERG, Hillary; KAUFMANN, Adam; PLOCHOCKI, Tara. *The U.S. Foreign Corrupt Practices Act: eradicating corruption in U.S and non U.S. companies*. **Revista dos Tribunais**. São Paulo, v. 947, set. 2014, p. 403. (tradução livre)

SANSEVERINO, Luiza Riva. **Compêndio de Direito do Trabalho**. São Paulo: LTr, 1987, p.22.

SANTANA, Olívia. Feminismo, pluralismo e democracia. *In*: PINTO, Roberto Parahyba de Arruda; CAMARANO, Alessandra; HAZAN, Ellen Mara Ferraz (Coords.). **Feminismo, Pluralismo e Democracia**. São Paulo: LTr, 2018

SANTOS, César. A posição da mulher e o direito no século XXI. **Revista da Academia de Letras Jurídicas da Bahia**. Salvador: Academia de Letras Jurídicas da Bahia, 2013, ano 16, n. 18, p. 28-34.

SANTOS, Juliana Anacleto dos. **Gênero na Teoria Social: papéis, interações e instituições**. 2010. Universidade Federal de Juiz de Fora. Disponível em: <<http://www.ufjf.br/virtu/files/2010/05/artigo4a5.pdf>> Acesso em: 23 Ago. 2018.

SANTOS, Polianna Pereira dos. **Compliance e igualdade de gênero**. 27 de maio de 2017. Disponível em: <<http://iejc.com.br/compliance-e-igualdade-de-genero/>>. Acesso em: 15 out. 2018.

SARMENTO, Daniel. **Livres e Iguais: Estudos de Direito Constitucional**. Rio de Janeiro: Lumen Juris, 2006, p. 141.

SEVERI, Fabiana Cristina. Justiça em uma perspectiva de gênero: elementos teóricos, normativos e metodológicos. **Revista digital de direito administrativo**, v. 3, n. 3, 2016, p. 575.

SILVA, Christine Oliveira Peter da; ALVES, Leilane Leite. Direito fundamental ao trabalho da mulher: uma crítica feminina à jurisprudência do STF. *In*: PINTO, Roberto Parahyba de Arruda; CAMARANO, Alessandra; HAZAN, Ellen Mara Ferraz (Coords.). **Feminismo, Pluralismo e Democracia**. São Paulo: LTr, 2018, p. 79.

SILVEIRA, Renato de Mello Jorge. Compliance e Direito Penal na era pós lava jato. **Revista dos Tribunais**, v. 979, ano 106. São Paulo: Ed. RT, maio 2017, p. 33

SOUSA, Luana Passos de; GUEDES, Dyego Rocha. **A desigual divisão sexual do trabalho: um olhar sobre a última década**. Estud. av., São Paulo, v. 30, n. 87, Ago. 2016. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0103-40142016000200123&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-40142016000200123&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em: 06 set. 2018.

SUSSEKIND, Arnaldo *et al.* **Instituições de direito do trabalho**. 22. ed. São Paulo: LTr, 2005, v. II.

SUSS, Samuel. *Compliance: auxílio no combate à corrupção*. **Revista Jurídica Consulex**. Brasília, v. 19, n. 432, jan. 2015, p. 66.

TELES, Maria Amélia. **Breve história do feminismo no Brasil**. São Paulo: Brasiliense, 1999.

TIBURI, Márcia. **O que é feminismo?** Revista CULT. Disponível em: <<https://revistacult.uol.com.br/home/o-que-e-feminismo/>>. Acesso em: 25 ago. 2018.

TRE-BA. **Primeiro Código Eleitoral brasileiro foi instituído há 84 anos; voto feminino também é lembrado**. 24 fev. 2016. Disponível em: <<http://www.tre-ba.jus.br/imprensa/noticias-tre-ba/2016/Fevereiro/justica-eleitoral-completa-84-anos-nesta-quarta-feira-24>>. Acesso em: 30 ago. 2018.

TSE. **Estatísticas do eleitorado – Por sexo e faixa etária**. Disponível em: <<http://www.tse.jus.br/eleitor/estatisticas-de-eleitorado/estatistica-do-eleitorado-por-sexo-e-faixa-etaria>>. Acesso em: 01 out. 2018.

UNIVERSIDADE LIVRE FEMINISTA. **História**. Disponível em: <<http://feminismo.org.br/historia/>>. Acesso em: 26 ago. 2018.

WATSON, Emma. **Evento de lançamento da campanha HE FOR SHE**. 24 set. 2014. Disponível em: <<http://www.onumulheres.org.br/noticias/discurso-de-emma-watson-embaixadora-da-boa-vontade-da-onu-mulheres-no-lancamento-da-campanha-heforshe/>>. Acesso em: 02 set. 2018.

ZENKNER, Marcelo. O papel do setor privado na promoção da integridade nos negócios. *In*: PAULA, Marco Aurélio Borges de; CASTRO, Rodrigo Pironti Aguirre de (Coords.). **Compliance, gestão de riscos e combate à corrupção: integridade para o desenvolvimento**. 1. reimp. Belo Horizonte: Fórum, 2018, p. 89.