

COMPLIANCE DE GÊNERO E OS PRINCÍPIOS ESG

GENDER COMPLIANCE AND ESG PRINCIPLES

ILTON GARCIA DA COSTA¹

RESUMO: Este artigo explora a interseção crucial entre o compliance de gênero e os princípios ESG (ambientais, sociais e de governança) como uma abordagem estratégica para promover a igualdade de gênero nas organizações. Por meio de uma revisão sistemática da literatura, o estudo contextualiza a importância crescente de integrar políticas de gênero aos objetivos ESG, destacando a relevância de práticas sustentáveis e socialmente responsáveis. A pesquisa abrange uma análise de casos de estudo de organizações que implementaram, com sucesso, iniciativas de compliance de gênero alinhadas aos princípios ESG, examinando os desafios enfrentados e os benefícios obtidos. O artigo apresenta uma análise crítica das políticas existentes, enfocando indicadores específicos que promovem a equidade de gênero e apresentam conformidade com os princípios ESG. Os resultados destacam que a integração efetiva do compliance de gênero aos princípios ESG não apenas fortalece a reputação corporativa, mas também contribui para a construção de ambientes de trabalho mais inclusivos e sustentáveis. O estudo pretende fornecer contribuição ao campo, oferecendo insights práticos e direcionados para empresas e organizações que buscam aprimorar suas práticas de governança, promovendo simultaneamente a igualdade de gênero em consonância com os padrões ESG.

Palavras-chave: Compliance. Gênero. Princípios. ESG. ODS 5. Governança.

ABSTRACT: This article explores the crucial intersection between gender compliance and ESG (Environmental, Social and Governance) principles as a strategic approach to promoting gender equality in organizations. Through a systematic literature review, the study contextualizes the growing importance of integrating gender policies with ESG objectives, highlighting the relevance of sustainable and socially responsible practices. The research encompasses an in-depth analysis of case studies of organizations that have successfully implemented gender compliance initiatives aligned with ESG principles, examining the challenges faced and benefits achieved. Additionally, the article presents a critical analysis of existing policies, focusing on specific indicators that promote gender equity and demonstrate compliance with ESG principles. The results highlight that the effective integration of gender compliance with ESG principles not only strengthens corporate reputation, but also contributes to building more inclusive and sustainable work environments. This study provides a valuable contribution to the field, offering practical and targeted insights for companies and organizations seeking to improve their governance practices while simultaneously promoting gender equality in line with ESG standards.

Keywords: Compliance. Gender. Principles. ESG. SDG 5. Governance.

INTRODUÇÃO

A busca por práticas corporativas socialmente responsáveis e sustentáveis tem ganhado destaque nas agendas globais, impulsionando a integração dos princípios ESG

¹ Doutor e Mestre em Direito pela PUC-SP. E-mail: iltongcosta@gmail.com

(ambientais, sociais e de governança) nas estratégias organizacionais. Nesse cenário, surge uma vertente crucial e dinâmica: o *compliance* de gênero. A equidade de gênero não é apenas uma aspiração ética; é agora reconhecida como um pilar essencial para a construção de organizações mais resilientes e inclusivas. Intenta-se mergulhar nas complexidades e sinergias entre o *compliance* de gênero e os princípios ESG, destacando não apenas a sua relevância, mas também fornecendo insights práticos para implementação efetiva. O contexto global testemunhou um aumento significativo na conscientização sobre questões de gênero e a necessidade premente de abordar desigualdades persistentes no ambiente de trabalho. Ao mesmo tempo, as empresas estão cada vez mais reconhecendo a importância da integração dos princípios ESG em suas operações para atender às expectativas dos investidores, clientes e partes interessadas. Nesse cruzamento, o *compliance* de gênero emerge como um ponto de convergência entre a promoção da igualdade de gênero e a adesão aos padrões ESG.

A justificativa para a análise conjunta do *compliance* de gênero e dos princípios ESG é intrínseca à necessidade de uma abordagem holística para a sustentabilidade corporativa. A equidade de gênero, alinhada aos princípios ESG, não apenas responde aos desafios sociais contemporâneos, mas também oferece oportunidades tangíveis para o crescimento organizacional. A diversidade de gênero não é apenas um imperativo moral; é um catalisador para a inovação, a resiliência e a eficácia empresarial. Visa-se alcançar uma compreensão aprofundada da interseção entre o *compliance* de gênero e os princípios ESG, destacando os elementos-chave para uma implementação bem-sucedida. Por meio de uma revisão abrangente da literatura, análise crítica de casos de estudo e insights práticos, busca-se oferecer às organizações uma estrutura sólida para integrar práticas de *compliance* de gênero em consonância com os princípios ESG.

O artigo está estruturado da seguinte forma: após esta introdução, a seção seguinte apresentará uma revisão conceitual e teórica do *compliance* de gênero, perpassando, pontualmente, pelos desafios e oportunidades enfrentados pelas empresas na implementação efetiva dessa novel política. Posteriormente, serão explorados os princípios ESG através de uma análise detalhada de seus ideais; também, neste capítulo, examinar-se-ão como os critérios do ESG se entrelaçam com as questões de gênero. A terceira seção examinará estudos de caso de organizações que demonstraram sucesso na integração de práticas de *compliance* de gênero nos princípios ESG, no afã de ilustrar como uma

Revista Humus vol. 16, número 48, 2026

abordagem holística pode gerar benefícios tangíveis, tanto para as empresas quanto para a sociedade. O quinto e último capítulo percorrerá os desafios futuros que as empresas podem enfrentar na busca por uma governança corporativa mais inclusiva e sustentável. A conclusão aponta para a necessidade de uma abordagem integrada para o *compliance* de gênero e os princípios ESG, estimulando novos estudos para a confirmação e efetividade das ideias.

Para fundamentar essa análise, serão examinadas diversas fontes, incluindo bibliografias relevantes, legislações aplicáveis e decisões judiciais significativas relacionadas ao *compliance* de gênero à luz dos princípios do ESG. Quanto às fontes de pesquisa, o apoio se dará sobre os ensinamentos das áreas jurídicas, legislativas, empresariais e administrativas. A pesquisa utilizará o método dedutivo, partindo de referências teóricas e revisão de literatura, estabelecendo conexões entre conhecimentos e conceitos amplamente difundidos. As reflexões propostas buscam contribuir para o debate sobre o *compliance* de gênero na perspectiva dos princípios ESG, visando não apenas servir como base para futuras pesquisas sobre o tema, mas também oferecer orientações para casos práticos e decisões judiciais que já estão surgindo. A expectativa é que se forneçam *insights* que transcendam a esfera acadêmica, tornando-se um referencial útil para aplicações práticas e discussões em andamento.

1 COMPLIANCE DE GÊNERO: desafios e oportunidades

A origem da palavra *compliance*, segundo a Febraban (2009 p.11), “vem do verbo em inglês *to comply*, que significa cumprir, executar, satisfazer, realizar o que lhe foi imposto”. Pode-se dizer, assim, que *compliance* significa estar em conformidade com o que foi estabelecido pela organização seja em regulamentos internos ou externos (DUARTE, 2017). No mesmo sentido, Pedote (2002), afirma que *compliance* é uma ferramenta que assegura o cumprimento das regras internas da instituição, bem como aquelas exigidas por agentes normativos. Adotar o *compliance* significa seguir um padrão de conformidade com a lei no âmbito organizacional, sendo seu principal objetivo zelar pelo cumprimento das normas (PLETI; FREITAS, 2015). O conceito de *compliance* pode ser descrito, pois, como:

O conjunto de medidas e procedimentos adotados por uma organização para garantir a conformidade de suas atividades com leis, regulamentos internos e externos, bem como normas éticas, visando à prevenção de irregularidades e à promoção da integridade corporativa (Kaminsky, 2011).

Para Antonik (2016 p.50):

Compliance é um conjunto normativo que assegura o cumprimento de regras de determinado setor. O significado tem como objetivo identificar possibilidades de infrações, falta de cumprimento de uma norma legal ou atividades que se configurem como atos de corrupção.

Conforme apontado pelo Cade (2016), por meio de programas de *compliance*, é viável consolidar um comprometimento mais robusto com os valores e metas delineados pela organização, inicialmente por meio da adesão rigorosa à legislação. Dado que tal empreendimento é ambicioso, requer não apenas a formulação de uma série de procedimentos, mas, sobretudo, uma transformação na cultura corporativa. O êxito do programa de *compliance* se manifesta ao persuadir os colaboradores da importância de agir corretamente, considerando que cada membro da equipe possui distintos níveis de tolerância a riscos. Nesse contexto, a função do programa é estabelecer valores e metas compartilhados, garantindo a sua observância contínua (CADE, 2016).

A origem do *compliance* remonta às instituições financeiras, notadamente com a criação do Banco Central Americano no início do século XX, cujo propósito incluía o desenvolvimento de um sistema financeiro mais flexível, estável e seguro (MANZI, 2008 *apud* SANTOS, 2011). Apesar de sua gênese e evolução centrarem-se inicialmente nas instituições financeiras, é crucial destacar que o programa de *compliance* transcende esse setor, uma vez que visa promover a aderência aos princípios éticos tanto em âmbito individual quanto coletivo (SANTOS, 2011).

A necessidade de *compliance* decorre de o ambiente empresarial estar cada vez mais complexo e regulamentado, onde as empresas enfrentam diversos desafios legais, éticos e de reputação. A conformidade torna-se, assim, parte crucial da governança corporativa, contribuindo para a sustentabilidade e a responsabilidade social das organizações. Dentro deste contexto de condução ética das empresas, o *compliance* de gênero tem se destacado como uma dimensão essencial no ambiente corporativo contemporâneo, reforçando a necessidade de abordagens inclusivas alinhadas aos princípios ESG que, a seguir, mais detalhadamente, se discriminará. Isso se deve ao fato de, ainda, hoje, mulheres enfrentam

dificuldade de alcançar altos postos e salários nas organizações, em especial se comparada com o *status* atual do homem. A título de exemplo, recente estudo afere as principais barreiras enfrentadas pelas advogadas para ascenderem em suas carreiras:

As principais barreiras enfrentadas pelas mulheres advogadas são as segregações horizontal e vertical, que relegam as advogadas a áreas de especialidade menores e a posições de base nas carreiras. As mulheres advogadas acabam ocupando áreas de especialidade e desenvolvendo habilidades na advocacia relacionadas ao cuidado e ao afeto, o que opera para mantê-las nos espaços que as relações de poder entendem como compatíveis com seu sexo e gênero, dizendo quais comportamentos são aceitáveis a homens e mulheres. Além disso, a ascensão na carreira depende de um capital social que envolve práticas entendidas como masculinas, de modo que as dificuldades das mulheres advogadas são grandes para se inserir nestas práticas e construir uma rede de relações a partir delas. (SILVA, 2021, p. 333).

A teoria feminista é relativamente recente, tendo ganhado visibilidade no Brasil a partir da década de 1970, por meio da luta contra violência doméstica e pelo direito ao acesso à justiça e à segurança (ARAÚJO, 2023, p. 327) – suas, no entanto, ficam muito além dos últimos dois séculos (NAVAS, 2017, p. 2.907). A igualdade de gêneros já foi conquistada legalmente, visto que a própria Constituição Federal, em seu artigo 5º, a traz como direito e garantia fundamental tanto em seu *caput* quanto no primeiro inciso, vejamos:

Art. 5º Todos são iguais perante a lei, sem distinção de qualquer natureza, garantindo-se aos brasileiros e aos estrangeiros residentes no País a inviolabilidade do direito à vida, à liberdade, à igualdade, à segurança e à propriedade, nos termos seguintes:
I - homens e mulheres são iguais em direitos e obrigações, nos termos desta Constituição; [...] (BRASIL, 1988).

Não obstante sua positivação, longe ainda estamos da igualdade programatizada aos gêneros, sendo imperiosas manifestações e movimentos outros para seu progresso e quiçá alcance. Não são as alterações na legislação que, sozinhas, irão transformar a história de opressão vivida pela mulher. A legislação é apenas um instrumento de modificação social que deve vir acompanhada de uma mudança de mentalidade da sociedade (BREGA FILHO, 2009).

É árduo caminho percorrido pelas mulheres para emancipação nas esferas públicas e privadas, nota-se que ainda há longo caminho a galgar

rumo à igualdade material política. Mesmo com inúmeras ações afirmativas que utilizam cotas inclusivas já em ação no Brasil [...] (NAVAS, 2017, p. 2921).

O *compliance* de gênero e os primado do ESG exsurtem como movimento somatório neste sentido. O termo "compliance de gênero" refere-se à conformidade de uma organização com políticas e práticas que promovem a igualdade de gênero e combatem a discriminação. Ao longo dos anos, testemunhamos uma evolução significativa nesse campo, impulsionada por mudanças sociais, pressões regulatórias e a crescente conscientização sobre a importância da diversidade no ambiente de trabalho (Benschop & Doorewaard, 2015). O cenário regulatório tem desempenhado um papel crucial no impulsionamento do *compliance* de gênero. Legislações voltadas para a equidade salarial, promoção da diversidade nos conselhos de administração e medidas de combate ao assédio têm se multiplicado em várias jurisdições (World Economic Forum, 2020). Essas medidas refletem não apenas uma resposta à demanda social, mas também uma compreensão crescente de que a igualdade de gênero é um indicador-chave de governança corporativa eficaz.

Não obstante o reconhecimento da necessidade urgente de efetivação, a implementação bem-sucedida do *compliance* de gênero enfrenta desafios diversos, refletindo a complexidade das questões relacionadas à equidade de gênero no ambiente corporativo. Algumas das dificuldades mais comuns incluem a resistência cultural, a falta de conscientização e a necessidade de superar estereótipos de gênero arraigados (Kossek et al., 2016). A resistência cultural dentro das organizações pode se manifestar como uma barreira significativa para a implementação do *compliance* de gênero, uma vez que envolve a mudança de valores e práticas enraizadas. Nesse sentido: "A resistência cultural pode ser um desafio significativo na promoção da igualdade de gênero nas empresas, exigindo uma abordagem sensível e estratégica para superar as normas tradicionais arraigadas." (Eagly & Chin, 2010).

Também, a ausência de conscientização sobre questões de gênero e a importância do *compliance* pode resultar em uma implementação superficial e falta de comprometimento. "A falta de conscientização sobre questões de gênero pode minar os esforços de *compliance*, destacando a necessidade de programas educacionais abrangentes para sensibilizar a equipe." (Kalev et al., 2006). Por fim, estereótipos de gênero persistentes podem influenciar práticas de recrutamento, promoção e avaliação, dificultando a criação de ambientes

igualitários. "Superar estereótipos de gênero é fundamental para a eficácia do *compliance*, requerendo uma revisão crítica das práticas e políticas existentes." (Heilman, 2012). Esses desafios evidenciam a necessidade de estratégias abrangentes que abordem não apenas as políticas formais, mas também as atitudes culturais e estruturais que impactam a equidade de gênero nas organizações. As organizações que abraçam efetivamente o *compliance* de gênero não apenas atendem a requisitos regulatórios, mas também se beneficiam de uma força de trabalho diversificada e inovadora, gerando impactos positivos nos resultados financeiros e na reputação (Catalyst, 2021).

Há impactos expressivos, inclusive, na imagem da empresa já que movimentos feministas vêm sendo abraçados, cada vez com maior veemência, pela sociedade como um todo. A integração do *compliance* de gênero com os princípios ESG é um passo natural em direção à sustentabilidade corporativa holística. Os princípios ESG reconhecem a equidade de gênero como uma dimensão essencial da responsabilidade social corporativa, ligando diretamente a governança inclusiva à criação de valor sustentável (UN Global Compact, 2020).

2. INTEGRAÇÃO DE GÊNERO NOS CRITÉRIO ESG

A integração dos Princípios ESG (Ambientais, Sociais e de Governança) tornou-se imperativa para organizações que buscam não apenas maximizar retornos financeiros, mas também demonstrar um compromisso robusto com a responsabilidade social corporativa e a sustentabilidade. A sigla ESG corresponde, na sua língua original, a inglesa, a “*Environmental, Social and Corporate Governance*”, cuja tradução literal equivale a ambiental, social e governança corporativa.

[...] A sigla em questão refere-se a *Environmental, Social and Governance*, ou, termo traduzido para o português, ambiental, social e governança corporativa. De uma maneira genérica, é assim que se denomina o princípio por trás da cada vez mais frequente atuação empresarial em busca de gestões sustentáveis e éticas (REDECKER e TRINDADE, 2021, p. 62).

Os Princípios ESG são um conjunto de critérios que abrangem questões ambientais (E - Environmental), sociais (S - Social) e de governança (G - Governance), destinados a orientar as práticas das empresas em busca de um equilíbrio entre o sucesso econômico e o

impacto positivo na sociedade e no meio ambiente (Clark, Feiner, & Viehs, 2015). Originados no mercado financeiro, esses princípios evoluíram para uma abordagem holística que transcende a mera conformidade regulatória. A influência dos Princípios ESG na governança corporativa tem crescido devido à compreensão de que a gestão sustentável não apenas reduz riscos, mas também cria valor a longo prazo (Ioannou & Serafeim, 2017). Incorporar considerações ESG nas estratégias de tomada de decisão não apenas atende às expectativas dos investidores conscientes, mas também fortalece a resiliência da empresa diante de desafios ambientais, sociais e econômicos.

A incorporação dos Princípios ESG impacta diretamente os modelos de negócios, incentivando inovações que promovem práticas sustentáveis e equitativas (Lozano et al., 2016). Empresas que adotam uma abordagem ESG estão mais preparadas para enfrentar as mudanças nas expectativas dos consumidores e regulamentações, enquanto simultaneamente contribuem para a construção de um futuro mais sustentável. A crescente ênfase nos princípios de governança ambiental, social e corporativa (ESG) tem incentivado as organizações a reavaliarem e reforçarem seus compromissos com a diversidade e inclusão, com particular atenção às práticas de *compliance* de gênero. A abordagem ESG, conforme já pontuado, procura avaliar o desempenho das empresas em três dimensões interconectadas, buscando alinhar seus objetivos com preocupações ambientais, sociais e de governança. Dentro desse escopo, a integração de práticas de *compliance* de gênero emerge como um componente crítico para garantir uma governança inclusiva e socialmente responsável. A preocupação com questões de gênero vem ganhando cada vez mais espaço em todos os cenários da vida. A título de exemplo, em 08 de março de 2023, o Decreto nº 11.430 alterou a novel Lei de Licitações (Lei nº 14.133, de 1º de abril de 2021), para dispor sobre a exigência, em contratações públicas, de percentual mínimo de mão de obra constituída por mulheres vítimas de violência doméstica e sobre a utilização do desenvolvimento, pelo licitante, de ações de equidade entre mulheres e homens no ambiente de trabalho como critério de desempate em licitações, no âmbito da administração pública federal direta, autárquica e fundacional (BRASIL, 2023).

Também, merece destaque a ODS nº 5 que coloca como Objetivo de Desenvolvimento Sustentável a “igualdade de gênero” (ONU, 2015, ODS 5). No âmbito das organizações não é diferente; tanto é assim que os próprios consumidores já estão preferindo empresas que zelam por dar espaço e destaque para as mulheres. Casuisticamente, cita-se a empresa

Revista Humus

brasileira “Natura & Co Holding S.A.”, atuante no segmento de cosméticos e beleza, que vem desempenhando papel crucial no cenário da sustentabilidade e responsabilidade social. Essa contribuição estende-se de maneira significativa à sua estratégia de *compliance* antidiscriminatório. A empresa implementa uma variedade de políticas e programas com o objetivo de prevenir e combater a discriminação em todas as suas manifestações (GT DIVERSIDADE, 2019).

A empresa também tem um programa específico para combater a discriminação de gênero, chamado de Programa de Equidade de Gênero. Esse programa tem como objetivo garantir a igualdade de oportunidades e tratamento para todas as pessoas, independentemente de seu gênero, e inclui medidas como a revisão de políticas e práticas internas, treinamento para os colaboradores e monitoramento contínuo dos resultados (ADVOCASH NEWS, 2023).

Também, a empresa brasileira Serasa S/A, que oferece serviços de análise de crédito e informações financeiras para empresas e consumidores, tem um compromisso com a ética e a transparência em todas as suas operações, incluindo a prevenção e o combate à discriminação (SIMMONDS, 2021).

Para isso, a empresa possui diversos programas e políticas de *compliance* antidiscriminatório, como é o caso do Programa de Inclusão e Diversidade com ações para aumentar a representatividade de grupos historicamente sub-representados, como mulheres, pessoas com deficiência, LGBTI+ e negros.

Outra iniciativa importante da empresa é o programa de treinamento para os colaboradores, que inclui informações sobre a importância da diversidade e da inclusão, servindo também como uma manutenção do seu programa de *compliance* antidiscriminatório (ADVOCASH NEWS, 2023).

O BNDES – Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social – é outra instituição que incorporou práticas de *compliance* antidiscriminatório. Entre as ações adotadas pelo BNDES para efetivar essa abordagem, incluem-se a inserção de cláusulas antidiscriminatórias nos contratos de financiamento, a condução de treinamentos para seus colaboradores abordando temas como diversidade e inclusão, e a adoção de critérios de seleção de projetos que consideram a promoção da diversidade e igualdade de

oportunidades (ADVOCASH NEWS, 2023). Adicionalmente, o BNDES estabeleceu uma ouvidoria destinada a receber denúncias de discriminação e outras violações aos direitos humanos. Além disso, criou um Comitê de Diversidade e Inclusão com a responsabilidade de monitorar e impulsionar a implementação de suas políticas antidiscriminatórias (ADVOCASH NEWS, 2023).

Também se tem visto este movimento em várias empresas de transporte, umas disponibilizando veículos exclusivos para mulheres; outros assentos conjuntos destacados para o sexo feminino. Os estudos de caso destacam a importância estratégica de integrar práticas de *compliance* de gênero nos princípios ESG. Empresas bem-sucedidas não apenas atendem a padrões éticos e regulatórios, mas também colhem benefícios tangíveis, incluindo maior inovação, resiliência organizacional e aceitação positiva por parte dos *stakeholders*. Ao avançar na interseção entre *compliance* de gênero e ESG, as organizações estão posicionando-se não apenas como entidades lucrativas, mas também como agentes de mudança social e corporativa.

3. DESAFIOS E FUTURO DA GOVERNANÇA CORPORATIVA

A governança corporativa evoluiu significativamente nas últimas décadas, reconhecendo a importância não apenas da eficiência econômica, mas também da inclusão e sustentabilidade. Este capítulo explora os desafios contemporâneos enfrentados por organizações que buscam adotar práticas de governança corporativa inclusiva e sustentável, ao mesmo tempo em que examina as perspectivas futuras desse cenário em constante transformação. Dentre os desafios atuais o principal é a resistência à mudança cultural dentro das organizações. Implementar uma governança inclusiva requer uma transformação profunda nos valores e na mentalidade corporativa, muitas vezes enfrentando resistência arraigada. Outro obstáculo é a pressão advinda dos *stakeholders*. As crescentes expectativas dos *stakeholders* para que as empresas atuem de maneira ética, inclusiva e sustentável geram pressões significativas. O desafio está em equilibrar essas expectativas com as necessidades de lucratividade e crescimento. A complexidade das regulamentações relacionadas à governança inclusiva e sustentável pode, também, ser avassaladora. As organizações enfrentam o desafio de manter a conformidade em meio a um ambiente regulatório em constante mudança.

Por fim, a falta de métricas padronizadas e a necessidade de uma comunicação transparente são desafios que merecem ser citados (Serafeim, 2020). Superar esses obstáculos exige um compromisso contínuo e aprimoramento das práticas de gestão.

Ultrapassados os desafios principais, sugerem-se caminhos para uma governança inclusiva e sustentável, a partir da integração de tecnologia e da liderança comprometida. A tecnologia desempenha um papel crucial na facilitação da governança inclusiva. Sistemas de gerenciamento de dados e análise preditiva podem fornecer insights valiosos sobre questões de diversidade e sustentabilidade, auxiliando na tomada de decisões informadas. A liderança comprometida é essencial para superar resistências internas. Líderes que incorporam os princípios da governança inclusiva e sustentável inspiram uma cultura organizacional que valoriza a diversidade e a responsabilidade social.

Por perspectivas para o futuro da governança corporativa inclusiva e sustentável, tem-se a inovação sustentável, a educação e a conscientização da sociedade como um todo. O futuro da governança corporativa inclui uma ênfase crescente na inovação sustentável. Empresas que integram práticas ecoeficientes e socialmente responsáveis estarão melhor posicionadas para enfrentar os desafios globais emergentes. Também, investir em programas educacionais e de conscientização é crucial para moldar uma próxima geração de líderes empresariais comprometidos com a governança inclusiva. Isso envolve a integração de cursos e treinamentos específicos sobre diversidade, ética e sustentabilidade nos currículos empresariais. Conclui-se do exposto que enfrentar os desafios da governança corporativa inclusiva e sustentável demanda um compromisso contínuo com a mudança cultural, liderança inspiradora e a integração de tecnologias inovadoras. O futuro da governança corporativa reside na capacidade das organizações de navegar nessas complexidades enquanto mantêm o foco na equidade, inclusão e responsabilidade social.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A interseção crucial entre *compliance* de gênero e os princípios ESG, reconhecendo sua importância no atual contexto empresarial e social é um primado fundamental.. Vários desafios devem ser enfrentados para sua efetiva implementação, como os obstáculos culturais, estereótipos e a necessidade de uma mudança estrutural, evidencia-se que as organizações que integram práticas de *compliance* de gênero e aderem aos princípios ESG

Revista Humus vol. 16, número 48, 2026

não apenas fortalecem a sua responsabilidade social, mas também alcançam benefícios tangíveis em termos de desempenho financeiro e reputação. A busca pela igualdade de gênero não é, pois, apenas uma obrigação ética, mas uma estratégia vital para o sucesso corporativo.

No âmbito do *compliance* de gênero, ficou claro que as empresas que estabelecem políticas inclusivas, promovem a diversidade e equidade de gênero, e implementam mecanismos de monitoramento e avaliação, estão mais propensas a criar ambientes de trabalho sustentáveis e resilientes. A conformidade com tais práticas não apenas atende às expectativas regulatórias, mas também contribui para a construção de culturas corporativas mais éticas e transparentes. A adesão aos princípios ESG demonstrou ser um diferencial estratégico para as organizações, não apenas por atender às expectativas sociais e regulatórias, mas, também, por fortalecer as organizações, promovendo ambientes de trabalho mais justos, equitativos e sustentáveis. A integração desses princípios em todas as operações empresariais não só alinha as empresas com as expectativas da sociedade e investidores, mas também as posiciona como agentes de mudança positiva.

Organizações que demonstraram sucesso na integração de práticas de *compliance* de gênero nos princípios ESG, demonstram na prática que é possível ter abordagem holística que pode gerar benefícios tangíveis, tanto para as empresas quanto para a sociedade. A interligação entre *compliance* de gênero e princípios ESG não é apenas uma questão de conformidade regulatória, mas uma estratégia integral para construir organizações mais éticas, resilientes e socialmente responsáveis. É imperioso que as empresas, de todos os setores, se encorajem a adotar uma abordagem proativa no afã de promover a igualdade de gênero e incorporar os princípios ESG em suas práticas, contribuindo assim para um desenvolvimento sustentável e inclusivo em nossa sociedade.

REFERÊNCIAS

ANTONIK, Luis R. (2016) *Compliance*, ética, responsabilidade social e empresarial: Uma visão prática. Rio de Janeiro: Alta Books.

ARAÚJO DE SÁ, Juliane, VASCONCELOS, Maria, RIBEIRO, Maria, LEITÃO, Macell. (2023) Constituição e feminismo: a luta pelos direitos das mulheres na constituinte de 1987/1988. *Argumenta Journal Law*, Jacarezinho – PR, Brasil, n. 39, p. 319-340

BENSCHOP, Y., & DOOREWAARD, H. (2015). *Gender practices in corporate social responsibility: A study of multinational corporations in the Netherlands*. *Journal of Business Ethics*, 128(2), 349-362.

BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. Brasília, DF: Senado Federal, 1988. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm>. Acesso em: 04 de dez. de 2023.

BRASIL. Decreto nº 11.430, de 8 de março de 2023. Regulamenta a Lei nº 14.133, de 1º de abril de 2021. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 8 mar. 2023. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2023-2026/2023/Decreto/D11430.htm> Acesso em: 09 de dez. 2023.

BREGA FILHO, V.; ALVES, F. B. . O direito das mulheres: uma abordagem crítica. *Argumenta* (FUNDINOPI), v. 10, p. 131-142, 2009.

CADE, Conselho Administrativo de Defesa Econômica. Guia Programas de *Compliance*: Orientação sobre estruturação e benefícios da adoção dos programas de *compliance* concorrencial. Ministério da Justiça, 2016. Disponível em: Acesso em: 10 de dez. 2023.

ADVOCASH NEWS. Cases de Sucesso: 3 empresas que aplicam o *Compliance* Antidiscriminatório. BT Créditos. Publicado em 24 de mar. 2023. Disponível em: <<https://www.linkedin.com/pulse/cases-de-sucesso-3-empresas-que-aplicam-o-compliance-antidiscriminat%C3%B3rio/?originalSubdomain=pt>> Acesso em: 04 de dez. 2023.

CATALYST. (2021). *Why Diversity and Inclusion Matter: Quick Take*.

CLARK, G. L., FEINER, A., & VIEHS, M. (2015). *From the Stockholder to the Stakeholder: How Sustainability Can Drive Financial Outperformance*. University of Oxford - Smith School of Enterprise and the Environment.

COSTA, I. G. Paz e Serviços Públicos. (2022) RJLB - Revista Jurídica Luso-Brasileira, v. 8, p. 1879-1892.

COSTA, I. G. ; REZENDE, R. C.. (2019) Liberdade, Igualdade e Democracia. Revista Em Tempo (Online), v. 18, p. 272-299.

COSTA, Ilton Garcia da; LUZ, Igor H. S. . (2020) A Força Normativa Da Solidariedade: Entre A Adjetivação Da Dignidade E Seu Caráter Coadjuvante. Revista Culturas Jurídicas, v. 7, p. 168-192.

COSTA, Ilton Garcia; CACHICHI, Rogério Cangussu D. ; CACHICHI, Zilda C. D. . (2016) Amor e Misericórdia: a flor e o fruto. In: Ivanaldo Santos; Lafayette Pozzoli. (Org.). Fraternidade e Misericórdia Um olhar a partir da justiça e do amor. 1ed.São Paulo: Cultor de Livros, 2016, v. 1, p. 93-100.

DARDOT, Pierre; LAVAL, Christian. (2016) A nova razão do mundo: ensaio sobre sociedade neoliberal. São Paulo: Boitempo.

DUARTE, Saulo Gonçalves Oliveira e DEUS, Cristian Fabio de. *Compliance: uma abordagem geral*. Revista Científica Eletrônica de Ciências Aplicadas da FAIT. n. 2. Novembro, 2017. Disponível em: <http://fait.revista.inf.br/imagens_arquivos/arquivos_destaque/55nyFspteNR2VKP_2020-8-21-18-4-44.pdf> Acesso em: 10 de dez. 2023.

FARAH, Marta F. S. (2004). Gênero e políticas públicas. Estudos Feministas, Florianópolis, v.12, n.1, p.47-71, abr.

EAGLY, A. H., & Chin, J. L. (2010). *Diversity and leadership in a changing world*. *American Psychologist*, 65(3), 216-224.

FEBRABAN. Funções de *Compliance*. Coleção Instituto Febraban de Educação, 2009. Disponível em: <<https://www.febraban.org.br/7rof7swg6qmyvwjcfwf7ioasdf9jyv/sitefebraban/funcoescompliance.pdf>> Acesso em: 10 de dez. 2023.

HEILMAN, M. E. (2012). Gender stereotypes and workplace bias. *Research in Organizational Behavior*, 32, 113-135.

INSTITUTO NATURA. Política de diversidade. Produzido pelo GT Diversidade com consultoria/apoio da Santo Caos. 2019. Disponível em: <https://www.institutonatura.org/relatorioanual2019/Politica-de-Diversidade_Instituto_Natura_2019.pdf?utm_campaign=84_advocash_news_2023&utm_medium=email&utm_source=RD+Station> Acesso em: 04 de dez. 2023.

IOANNOU, I., & SERAFEIM, G. (2017). *The Consequences of Mandatory Corporate Sustainability Reporting*. *Harvard Business School Working Paper*, n. 17-079.

KALEV, A., DOBBIN, F., & KELLY, E. (2006). *Best practices or best guesses? Assessing the efficacy of corporate affirmative action and diversity policies*. *American Sociological Review*, 71(4), 589-617.

KAMINSKY, D. M. (2011). *Business Ethics: Concepts, Cases, and Canadian Perspectives*. Pearson Canada.

KOSSEK, E. E., et al. (2016). *Workplace inclusion: Sustainable careers through advancing research and practice*. *The Oxford Handbook of Workplace Inclusion*.

LOZANO, R., et al. (2016). *Business model innovation and sustainability: Towards a systemic understanding*. *Sustainability Science*, 12(2), 203-221.

MANTOVANI, E., & AREOSA, S. V. C. . (2022). As mulheres sob ataque: neoliberalismo, conservadorismo e desdemocratização na ofensiva à agenda de gênero. *Cadernos De Gênero e Diversidade*, 8(3), 157–176. <https://doi.org/10.9771/cgd.v8i3.48322>

MATTOS, D. C.; ZADOROSNY, H. M.; CACHICHI, R. C. D.; Da COSTA, I G. (2022) A Responsabilidade Penal do Supervisor de Instituição Bancária pelo Descumprimento das Regras de *Compliance* na Lei Brasileira de Lavagem de Dinheiro. *RJLB - Revista Jurídica Luso-Brasileira*, v. 8, p. 523-568.

MERHEB, Marcos P. S. B. ; COSTA, Ilton Garcia da. (2020) *Dumping Social*. 1. ed. Rio de Janeiro: Lumen Juris, v. 1. 212p .

NAVAS, Ana. P. Pavanini ; COSTA, Ilton Garcia da. Da casa ao Congresso - a inserção das mulheres na política partidária: ações afirmativas para inclusão feminina nos parlamentos. *Revista Quaestio Iuris*, v. 10, p. 2904-2925, 2017. <https://doi.org/10.12957/rqi.2017.27854>

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS (ONU). Transformando Nosso Mundo: A Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável. 2015. Disponível em: <<https://www.ipea.gov.br/ods/ods5.html>> Acesso em: 09 de dez. 2023.

PEDOTE, Cristiane F. S. Análise e Gerenciamento de Risco: Gestão do Risco Operacional em Instituições Financeiras. 2002. 68 f. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getulio Vargas, São Paulo, 2002.

PLETI, R.; DE FREITAS, P.C. A pessoa jurídica de direito privado como titular de direitos fundamentais e a obrigatoriedade de implementação dos sistemas de “compliance” pelo ordenamento jurídico brasileiro. In: Encontro Nacional do CONPEDI – UFS, 24., 2015, Aracaju. Anais [...]. Florianópolis: CONPEDI, 2015. p. 79-95. Tema: Direito, Constituição e Cidadania: contribuição para os objetivos de desenvolvimento do milênio. Disponível em: <<http://conpedi.danilolr.info/publicacoes/c178hotg/o9e87870/OS7Xu83I7c851IGQ.pdf>>. Acesso em: 04 dez. 2023.

POZZOLI, Lafayette ; COSTA, Ilton Garcia da . A dignidade da pessoa humana na Constituição Federal de 1988: fraternidade e função promocional do Direito. In: Maria Cristina de Souza Alvim; Lafayette Pozzoli. (Org.). Ensaio sobre filosofia do direito: dignidade da pessoa humana, fraternidade, democracia e justiça. 1ed.São Paulo: EDUC ? Editora da PUC-SP, 2023, v. 1, p. 15-34.

REDECKER, Ana Cláudia e TRINDADE, Luiza de Medeiros. Práticas de ESG em sociedades anônimas de capital aberto: um diálogo entre a função social instituída pela Lei nº 6.404/76 e a geração de valor. RJLB, Ano 7 (2021), nº 2. Disponível em: <https://www.cidp.pt/revistas/rjlb/2021/2/2021_02_0059_0125.pdf> Acesso em: 04 de dez. 2023.

SANTOS, Renato de A. dos. *Compliance* como Ferramenta de Mitigação e Prevenção da Fraude Organizacional. 2011. 100 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2011.

SARAN, Lucas A. ; COSTA, Ilton Garcia da ; CACHICHI, Rogério Cangussu D. (2022) Lógica e Justiça. *Gestión Judicial: ayer, hoy y siempre: en memoria de Pelayo Ariel Labrada*. 1ed.Rosário Argentina: E-Justicia Latinoamérica, v. 1, p. 212-225.

SERAPEIM, G. (2020). *Investors as Stewards of the Commons?*. *Harvard Business School Working Paper*, n. 20-056.

SILVA, P. C. ; BERTONCINI, Carla . Entraves para a Feminização Igualitária da Advocacia Brasileira. *Revista Direito Público*, v. 18, p. 316, 2021.

SIMMONDS, Jacky. Expandindo nosso compromisso de apoiar ainda mais a diversidade, a equidade e a inclusão. *Serasa Experian*. Publicado em: 14 de jun. 2021. Disponível em: <<https://www.serasaexperian.com.br/conteudos/sustentabilidade-corporativa/expandindo-nosso-compromisso-de-apoiar-ainda-mais-a-diversidade-a-equidade-e-a->

inclusao/?utm_campaign=84_advocash_news_2023&utm_medium=email&utm_source=RD+Station> Acesso em: 04 de dez. 2023.

UN Global Compact. (2020). SDG 5: Gender Equality - A Business Guide. Disponível em: <<https://www.un.org/sustainabledevelopment/gender-equality/>> Acesso em: 11 de dez. 2023.

World Economic Forum. (2020). *Global Gender Gap Report 2020*. Disponível em: <https://www3.weforum.org/docs/WEF_GGGR_2020.pdf> Acesso em: 11 de dez. 2023.