

UNIVERSIDADE FUMEC
FACULDADE DE CIÊNCIAS HUMANAS, SOCIAIS E DA SAÚDE

Thais Grossi Andrade

COMPLIANCE E ISONOMIA NAS ORGANIZAÇÕES
(COMPLIANCE AND IGUALITY IN ORGANIZATIONS)

Belo Horizonte
2019

Thaís Grossi Andrade

COMPLIANCE E ISONOMIA NAS ORGANIZAÇÕES
(*COMPLIANCE AND IGUALITY IN ORGANIZATIONS*)

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado Acadêmico em Direito (Pós-Graduação *Stricto Sensu*) da Faculdade de Ciências Humanas, Sociais e da Saúde da Universidade FUMEC, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Direito.

Área de Concentração: Instituições Sociais, Direito e Democracia

Linha de Pesquisa: Autonomia Privada, Regulação e Estratégia

Orientador: Professor Dr. Frederico de Andrade Gabrich

Belo Horizonte

2019

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

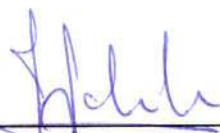
A553c Andrade, Thaís Grossi, 1992-
Compliance e isonomia nas organizações / Thaís Grossi Andrade.
- Belo Horizonte, 2019.
177 f. ; il. ; 29,7 cm

Orientador: Frederico de Andrade Gabrich
Dissertação (Mestrado em Direito), Universidade FUMEC,
Faculdade de Ciências Humanas, Sociais e da Saúde, Belo Horizonte,
2019.

1. Programas de compliance. 2. Igualdade - Gênero. 3. Direito
Empresarial. I. Título. II. Gabrich, Frederico de Andrade. III.
Universidade FUMEC, Faculdade de Ciências Humanas, Sociais e da
Saúde.

CDU: 347.72

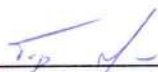
Dissertação intitulada “**COMPLIANCE E ISONOMIA NAS ORGANIZAÇÕES**” autoria de **THAIS GROSSI DE ANDRADE**, aprovada pela banca examinadora constituída pelos seguintes professores:



Prof. Dr. Frederico de Andrade Gabrich – Universidade FUMEC
(Orientador)



Prof. Dr. Paulo Márcio Reis Santos – Universidade FUMEC
(Examinador Interno)



Prof. Dr. Tiago Lopes Mosci – FASEH
(Examinador Externo)



Prof. Dr. César Augusto de Castro Fiúza
Coordenador do Programa de Mestrado em Direito
Universidade FUMEC

Belo Horizonte, 13 de setembro de 2019.

Aos meus pais, meu porto seguro.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus, pois sem Ele nada seria possível.

Meu agradecimento especial aos meus pais, Adão e Maria Aparecida, pela vida, por serem fonte de amor inesgotável e por apaziguarem todas as minhas angústias. Agradeço por serem meu porto seguro, por me ensinarem a discernir o certo do errado, transmitindo-me valores essenciais, e por serem minha fonte de inspiração. Obrigada, também, por me proporcionarem, com tanto esforço, as melhores oportunidades possíveis.

À minha querida irmã, Amanda, pela amizade transcendental.

Ao meu noivo, Sanzio, pelo companheirismo, amor e compreensão. Obrigada pelo carinho e apoio, que tornam meus dias mais fáceis.

Ao estimado Professor Dr. Frederico Gabrich, meu orientador, por acreditar, abraçar e viabilizar este projeto. Por sua colaboração intelectual e por ser mais que um professor de Direito: um mestre que prepara para a vida.

Ao estimado professor Sérgio Zandona, pela presteza durante todo o curso.

À inteligentíssima Patrícia Finelli, pelo suporte e dedicação durante o mestrado. Muito obrigada!

À querida Cláudia, por todo apoio no decorrer do curso.

À Universidade FUMEC, a todos os Professores do Programa de Mestrado e a meus colegas que contribuíram para minha formação acadêmica.

“Um objetivo na vida é a única fortuna valiosa que se encontra;
não se deve procurá-lo em terras estranhas, mas dentro do coração.”
(STEVENSON *apud* HILL, 2018, p. 80).

RESUMO

O mercado atual exige que a empresa não esteja apenas direcionada à captação de clientes e à maximização dos lucros, mas também que tenha atuações legais, responsáveis e éticas. Os códigos de ética e conduta empresariais, diante da necessidade de estarem em conformidade com as leis, destacam-se como formas de garantir a inclusão e a permanência no mercado, pois perfazem a reputação da empresa e atraem investidores. A partir do século XXI, a governança corporativa e o *compliance* ganharam expressa notoriedade no mundo dos negócios e, conseqüentemente, no Direito Empresarial. O *compliance* é uma ferramenta efetiva de adequação às exigências legais e de mercado, imprescindível ao gerenciamento preventivo de riscos das organizações. Existe a crença de que possuir boas práticas de governança corporativa e *compliance* significa ter regras claras de funcionamento e de organização, bem como estar alinhado com as normas do ordenamento jurídico, para mitigar os perigos do negócio e evitar a corrupção. Infelizmente, no Brasil, ainda não há a preocupação em garantir que o *compliance* também confira eficácia plena ao princípio da isonomia, por meio de políticas explícitas que garantam a igualdade profissional entre homens e mulheres no mercado de trabalho: tema-problema selecionado para o presente estudo. O foco da presente dissertação descansa na base ética e moral do *compliance*, que o tornam um instrumento essencial de concretização do princípio da isonomia nas organizações. Por meio do método indutivo, pesquisou-se a composição do conselho de administração das companhias abertas listadas no Novo Mercado da B3 Brasil Bolsa Balcão – segmento que possui um nível maior de exigência de governança corporativa –, concluindo que tal órgão é composto predominantemente por homens, o que comprova existir desigualdade profissional entre homens e mulheres no Brasil. A finalidade deste trabalho é alertar para a utilidade do viés principiológico do *compliance*, especificamente no que tange às questões concernentes à isonomia, como ferramenta hábil para promover a igualdade profissional entre homens e mulheres. A pesquisa desenvolve-se sob os marcos teóricos do princípio da isonomia, previsto no artigo 5º, inciso I, da Constituição da República de 1988, e da lei californiana *Senate Bill n° 826 Corporations: board of directors*. A expectativa é que esta dissertação seja útil à comunidade jurídica e à sociedade, ao reunir importantes apontamentos aplicáveis aos agentes econômicos que participam do mercado, promovendo seu desenvolvimento e, conseqüentemente, o da economia como um todo.

Palavras-chave: *Compliance*. Igualdade Profissional. Conselho de Administração. Organizações. Novo Mercado.

ABSTRACT

The current market requires that the company is not only directed at attracting customers and maximizing profits, but also having legal, responsible and ethical actions. Codes of ethics and business conduct, in view of the need to comply with the law, stand out as ways to ensure inclusion and permanence in the market, as they enhance the reputation of the company and attract investors. Since the 21st century, corporate governance and compliance have gained prominence in the business world and, consequently, in Corporate Law. Compliance is an effective tool to comply with legal and market requirements, essential in the preventive risk management of organizations. There is a belief that having good corporate governance and compliance practices means having clear rules of operation and organization, as well as being in line with legal norms, to mitigate the dangers of business and to avoid corruption. Unfortunately, in Brazil, there is still no concern to ensure that compliance also means giving full effect to the principle of isonomy, through explicit policies that guarantee professional equality between men and women in the labor market: the issue selected for the present study. The focus of this dissertation rests on the ethical and moral basis of compliance, which makes it an essential instrument for the realization of the principle of isonomy in organizations. Through the inductive method, the composition of the board of listed companies listed in the Novo Mercado was analyzed B3 Brazil Bolsa Balcão – segment that has a higher level of corporate governance requirement -, concluding that this body is predominantly composed of men, which proves that there is professional inequality between men and women in Brazil. The purpose of this paper is to alert to the need to address the compliance bias, specifically regarding issues related to isonomy, seeking to promote professional equality between men and women. The research is developed under the theoretical framework of the principle of isonomy, provided for in article 5th, item I, of the Constitution of the Republic of Brazil of 1988, and the California Senate Bill No. 826 Corporations: board of directors. The expectation is that this dissertation will be useful to the legal community and to society, gathering important notes applicable to the economic agents that participate in the market, promoting their development and, consequently, the economy as a whole.

Keywords: Compliance. Professional Equality. Board of Directors. Organizations. Novo Mercado, Brazil.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABBI	Associação Brasileira dos Bancos Internacionais
ADR	<i>American Depositary Receipt</i>
B3	Brasil, Bolsa, Balcão
BACEN	Banco Central do Brasil
CADE	Conselho Administrativo de Defesa Econômica
CC/02	Código Civil Brasileiro de 2002
CETIP	Central de Custódia e Liquidação Financeira de Títulos
CGU	Controladoria Geral da União
CR/88	Constituição da República Federativa do Brasil de 1988
CVM	Comissão de Valores Mobiliários
DOJ	U.S. Department of Justice
FCPA	<i>Foreign Corrupt Practices Act</i>
FATCA	<i>Foreign Account Tax Compliance Act</i>
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IBGC	Instituto Brasileiro de Governança Corporativa
IFC	International Finance Corporation
Nasdaq	Nasdaq Stock Market
NYSE	New York Stock Exchange
OCDE	Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico
OEA	Organizações dos Estados Americanos
OIT	Organização Internacional do Trabalho
OMS	Organização Mundial da Saúde
ONU	Organização das Nações Unidas
OTC	<i>Over the Counter Market</i>
SEC	U.S. Securities and Exchange Commission
SOX	Lei Sarbanes-Oxley
USSC	United States Sentencing Commission

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Teoria dos <i>stakeholders</i> , de R. Edward Freeman.....	27
Figura 2: Contexto e estrutura de um sistema de governança corporativa.....	42
Figura 3: Círculo virtuoso: o passo a passo para a implementação de um programa integrado de anticorrupção	62

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
1.1 CONTEXTO DE PROBLEMATIZAÇÃO E TEMA-PROBLEMA	15
1.2 ASPECTOS METODOLÓGICOS.....	18
1.3 HIPÓTESE	20
1.4 OBJETIVOS DA PESQUISA	21
1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO	22
2 COMPLIANCE.....	24
2.1 CONCEITO E FINALIDADE	24
2.2 GOVERNANÇA CORPORATIVA E PROGRAMAS DE <i>COMPLIANCE</i>	35
2.3 PROGRAMAS DE INTEGRIDADE.....	52
2.4 CÓDIGOS DE ÉTICA E CONDUTA	63
3 FUNÇÃO SOCIAL DA EMPRESA E ÉTICA EMPRESARIAL	68
3.1 A FUNÇÃO SOCIAL DA EMPRESA	68
3.2 ÉTICA EMPRESARIAL: ALGUMAS CONSIDERAÇÕES.....	72
4 LEGISLAÇÕES E O <i>COMPLIANCE</i>	76
4.1 ASPECTOS GERAIS DO <i>FOREIGN CORRUPT PRACTICES ACT</i> (FCPA).....	76
4.2 A LEI CALIFORNIANA <i>SENATE BILL N° 826 CORPORATIONS: BOARD OF DIRECTORS</i>	79
5 INVESTIDORES INSTITUCIONAIS E O NOVO MERCADO	81
5.1 O NOVO MERCADO.....	81
5.2 OS INVESTIDORES INSTITUCIONAIS.....	83
6 O CARÁTER NORMATIVO DOS PRINCÍPIOS E A ISONOMIA	86
6.1 PRINCÍPIOS DE DIREITO	87
6.2 DISTINÇÃO ENTRE PRINCÍPIOS E REGRAS.....	88
6.3 O CARÁTER NORMATIVO DOS PRINCÍPIOS	94
6.4 PRINCÍPIOS GERAIS	98
6.5 PRINCÍPIOS ESPECIAIS.....	100
6.6 PRINCÍPIO DA ISONOMIA SOB A PERSPECTIVA DE GÊNERO	100
7 <i>COMPLIANCE</i> COMO INSTRUMENTO DE AUXÍLIO NA INCLUSÃO DE MULHERES NAS ORGANIZAÇÕES BRASILEIRAS.....	105
8 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	111
REFERÊNCIAS	114
APÊNDICE – PESQUISA NO SEGMENTO NOVO MERCADO DA B3 BRASIL, BOLSA, BALCÃO.....	125

1 INTRODUÇÃO

Atualmente, o Brasil tem vivido uma efervescência política, econômica e ética que transformou a percepção da sociedade em relação a diversas temáticas, inclusive e notadamente àquelas relacionadas ao cumprimento da lei e ao combate à corrupção.

De acordo com a Transparência Internacional, o Brasil ocupa a 96ª posição no Índice de Percepção da Corrupção do ano de 2017, em uma pesquisa que inclui 180 países, o que é preocupante, tendo em vista que se trata de uma das dez maiores economias do globo. (INTERNATIONAL TRANSPARENCY, 2018).

Infelizmente, a corrupção sistêmica no Brasil é reconhecida como uma das perniciosidades das últimas três décadas de democracia.

Contudo, é possível que o crescimento da percepção da corrupção revele que isto não seja um indicador de seu crescimento acelerado, mas, sim, de que o país passou a enfrentar corajosamente o problema, por meio de providências robustas, o que, de fato, não acontecia antigamente.

Surgiu, assim, uma grande demanda por integridade e ética, que acarretou modificações na postura e no comportamento das pessoas, das empresas, da legislação e até mesmo da jurisprudência. Especificamente nas organizações brasileiras, tem se exigido a implementação de programas de *compliance*, devido, principalmente, aos escândalos investigados pela Polícia Federal, especialmente no âmbito da denominada “Operação Lava Jato”.

Tais fatos promovem fervorosas discussões sobre novos institutos jurídicos e instrumentos capazes de prevenir e remediar a corrupção no Brasil.

Ressalta-se que raros são os acontecimentos que entranharam de maneira tão célere e eficiente no mundo jurídico contemporâneo quanto o *compliance*, tema cada vez mais festejado e requisitado pelo mercado, devido à sua suma importância e necessidade no atual contexto político, histórico, social e econômico brasileiro, que busca por urgência no cumprimento da legalidade e da ética.

Embora a idealização do instituto do *compliance* não esteja vinculada puramente ao combate à corrupção, este é o setor mais expressivo da demanda.

Em 2018, comemorou-se no Brasil uma importante conquista: a Lei Anticorrupção (Lei nº 12.846/13), promulgada com o objetivo precípuo de penalizar empresas que praticam atos de corrupção contra a Administração Pública, completou cinco anos.

De igual modo, a implementação do *Código Brasileiro de Governança Corporativa* pela Comissão de Valores Mobiliários (CVM), a edificação e a circulação da lista de empresas com a chancela “Empresa Pró-Ética” pela Controladoria Geral da União (CGU) também atuam como estruturas fundamentais para promover a cultura do *compliance*, mesmo que em meio a um cenário de desconfiança.

Outro considerável indicador da busca por integridade foi a publicação da Resolução nº 4.567, de 27 de abril de 2017, pelo Banco Central do Brasil (Bacen), que entrou em vigor em agosto de 2018, estabelecendo que as instituições financeiras e as demais entidades autorizadas a funcionar pelo Bacen devem lhe informar qualquer dado capaz de influenciar a reputação de seus controladores, detentores de participação qualificada e dos membros de seus órgãos estatutários de administração.

Como é possível perceber, a legislação e as empresas brasileiras estão buscando se ajustar às regras internacionais e nacionais de *compliance*, seja por exigência dos órgãos reguladores, dos próprios acionistas, dos *stakeholders*, ou dos mercados em que atuam.

Mas, afinal, o que é o *compliance*?

O *compliance* constitui, basicamente, o cumprimento das normas jurídicas aplicáveis à atividade empresarial (princípios e regras, estabelecidas pelas diversas fontes do Direito, tais como a Constituição, as leis, a jurisprudência, os atos regulamentares administrativos, os contratos, o ordenamento normativo interno das organizações), bem como dos valores éticos geralmente reconhecidos pelo mercado (costumes determinados pela *lex mercatoria*), possui como baluarte a valorização da boa governança corporativa (que implica a existência de normas objetivas e claras de funcionamento dos negócios realizados pelas organizações) e da autonomia privada dos agentes econômicos.

A cultura implementada pelo *compliance* objetiva promover uma transformação de dentro para fora dos agentes econômicos, pois busca modificar o comportamento tradicional de desrespeito às normas jurídicas (princípios e regras) e de subjetivismo na gestão empresarial (ainda bastante presente em muitas organizações, especialmente naquelas com caráter personalista e familiar),

face à regulação imposta pelo mercado e pelo próprio ordenamento jurídico contemporâneo, que exige das organizações o cumprimento estrito das prescrições jurídico-normativas previamente estabelecidas, sujeitando-se a organização infratora às penalidades previstas em lei ou àquelas decorrentes da ação da mão invisível e implacável do mercado, como ocorre, por exemplo, quando há o rebaixamento determinado pelas agências de classificação de risco.

Por isso, os programas de *compliance* efetivamente implantados são verdadeiras ferramentas de suporte ao poder público no ilustre compromisso do cumprimento da mais ampla acepção do termo “legalidade” e da observância da ética empresarial, evitando ilicitudes ou restaurando rapidamente a ordem, quando vêm à tona fraudes e comportamentos questionáveis e indesejáveis de uma empresa.

Não obstante, vale destacar que o *compliance* prioriza a importância de um ambiente ético, tanto no aspecto individual quanto no aspecto coletivo, auxiliando e colaborando para a formação de regras para o funcionamento das organizações e do próprio mercado.

Sob o olhar da economia neoinstitucional e da sociologia econômica, as normas jurídicas possuem uma tendência maior ao descumprimento, de modo que o *compliance* desempenha justamente um papel social e econômico crucial, ao fomentar a criação de regras de cunho social – que muitas vezes possuem perfilhação voluntária –, transformando a conduta de empresas, empregados, colaboradores e consumidores, bem como da sociedade como um todo.

Por outro lado, os programas de *compliance* dependem, de fato, de um considerável esforço psicológico e de tempo dos sócios controladores, dos gestores, dos demais colaboradores e da própria empresa, bem como de um significativo aporte financeiro para serem implementados. Além disso, os programas de *compliance* efetivos precisam observar inúmeras formalidades, ser auditáveis e constantemente atualizados. Por tudo isso, não raramente, encontram-se programas de *compliance* simulados, deficientes ou ineficazes.

Existem, portanto, inúmeros desafios enfrentados por todos aqueles que buscam efetivar um programa de *compliance*, como, por exemplo, a reconfiguração e a atualização da estrutura empresarial, bem como dos direitos e deveres dos gestores, colaboradores e demais *stakeholders*, observadas sempre as especificidades do negócio e o porte da organização.

Apesar da relevância do instituto e de suas diversas facetas, a bibliografia ainda é discreta, especialmente quando se deseja aprofundar nas subáreas do *compliance*. Além disso,

praticamente inexistem pesquisas que buscam demonstrar se as organizações empresariais brasileiras cumprem, de fato, em suas estruturas internas, as normas jurídicas, especialmente aquelas de cunho principiológico, determinadas pela própria Constituição da República.

Eis aí a motivação da presente dissertação de mestrado: analisar se as organizações brasileiras que alegam ter *compliance*, em suas estruturas internas de administração, respeitam e dão concretude ao princípio da isonomia, do qual decorre o princípio da igualdade de gênero, tão importante no mercado de trabalho contemporâneo.

A fim de analisar o problema acima descrito, relativo à suposta disparidade profissional entre homens e mulheres no cenário empresarial, realizou-se uma pesquisa entre as organizações listadas no Novo Mercado da B3 Brasil Bolsa Balcão, segmento que lista as companhias abertas com o mais elevado nível de exigência de práticas de governança corporativa e que possuem supostos programas efetivos de *compliance*, para verificar quantos membros dos conselhos de administração dessas empresas são mulheres e quantos são homens.

Nesse contexto, o presente trabalho analisa o *compliance* sob a ótica da normatividade contemporânea (Nova Hermenêutica), da função social da empresa e da governança corporativa, o que ainda é para muitos questionável, uma vez que sua concretização compreende a subordinação da atividade empresária ao estrito cumprimento das normas jurídicas estabelecidas pelas diversas fontes do Direito (precipualemente daquelas estabelecidas por meio de princípios – inclusive implícitos) e à promoção da justiça social (pelo menos em relação a seus *stakeholders*).

Por fim, impende mencionar que a presente dissertação foi desenvolvida, primariamente, com foco em empresas. Entretanto, muitas vezes, é feita a opção pela palavra “organização”, a fim de tornar o documento mais abrangente e adaptável a outros tipos, como, por exemplo, as organizações do terceiro setor, cooperativas, estatais (empresas públicas e sociedades de economia mista), órgãos governamentais, entre outras. Imprescindível salientar que cada tipo de organização tem suas peculiaridades em termos de *compliance*. (IBGC, 2015).

1.1 CONTEXTO DE PROBLEMATIZAÇÃO E TEMA-PROBLEMA

A Constituição Federal da República de 1988 (CR/88) assevera em seu artigo 5º, inciso I, que homens e mulheres são iguais em direitos e obrigações e que com tal igualdade devem ser

tratados, erigindo o verdadeiro baluarte da isonomia jurídica e um direito fundamental do ordenamento jurídico brasileiro pátrio.

Contudo, a realidade não é bem assim. Como sabido, a desigualdade sexual é um fato notório no Brasil e arquiteta inúmeros obstáculos para as mulheres no âmbito profissional.

A fim de conquistarem o mesmo reconhecimento que os homens no mercado de trabalho e construírem uma carreira, as mulheres precisam percorrer um longo e árduo caminho: ganham menos do que os homens em todas as funções, setores de atuação e graus de instrução, além de serem a minoria exercendo cargos notáveis de gestão.

Nesse sentido, sabe-se que no Brasil as mulheres são a maior parte da população e que a discrepância sexual compreende uma herança cultural entranhada em todos os segmentos sociais, o que leva o país a ocupar, atualmente, a 95ª (nonagésima quinta) posição no *ranking The Global Gender Gap Report 2018*, do Fórum Econômico Mundial, um medidor da equidade entre homens e mulheres em 149 (cento e quarenta e nove) países. Ainda de acordo com esse relatório, a conquista da igualdade de gênero nas empresas, em nível mundial, é um processo que levará 202 anos. (WEF, 2018).

Infelizmente, as mulheres brasileiras possuem menores salários, sofrem mais assédio, estão mais vulneráveis ao desemprego, são sub-representadas na política, somado ao fato de que o país é o 5º (quinto) com a maior taxa de feminicídio, segundo a Organização Mundial da Saúde (OMS). (ONU, 2016).

Corroborando a constatação acima, o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) realizou a pesquisa *Estatísticas de Gênero: indicadores sociais das mulheres no Brasil*¹, no ano de 2018, que verificou que as mulheres seguem auferindo, em média, cerca de 3/4 do que os homens recebem, no quesito rendimentos médios do trabalho. Enquanto o rendimento médio mensal dos homens era de R\$2.306,00 (dois mil, trezentos e seis reais), o das mulheres era de R\$1.764,00 (mil, setecentos e sessenta e quatro reais). Além disso, a diferença maior da pesquisa residiu na categoria ensino superior completo ou mais, na qual o rendimento das

¹ Pesquisa com informações atualizadas em 6 de junho de 2018, que aprofunda as reflexões sobre o papel atual e esperado das mulheres na sociedade, comprova as desigualdades persistentes entre homens e mulheres em suas distintas dimensões de análise, o exercício de direitos e equalização de oportunidades, independentemente do sexo.

mulheres equivalia a 63,4% (sessenta e três vírgula quatro por cento) do que os homens percebiam. (IBGE, 2018).

A mesma apuração demonstrou também que, no Brasil, no ano de 2016, 60,9% (sessenta vírgula nove por cento) dos cargos gerenciais, tanto no poder público quanto na iniciativa privada, eram ocupados por homens, e apenas 39,1% (trinta e nove vírgula um por cento) por mulheres. (IBGE, 2018).

O assunto é ainda mais crítico quando se trata da presidência das companhias, em que o número de mulheres na função cai para somente 18% (dezoito por cento), de acordo com os dados da pesquisa *Panorama Mulher 2019 – A Presença das Mulheres na Liderança das Empresas*, promovida pela consultoria de recrutamento Talenses e pelo Insper, com o intuito de contribuir para essa discussão fundamental e documentar a evolução da presença das mulheres nas posições de comando dentro das companhias. (TALENSES; INSPER, 2018).

Pode-se concluir que, de maneira geral, o percurso em direção à igualdade profissional entre homens e mulheres, isto é, em um cenário em que os indivíduos, independentemente do sexo, gozem dos mesmos direitos e oportunidades em todas as dimensões, ainda é longo e tortuoso para as mulheres, sendo ainda mais árduo se esta for negra, parda ou residir fora dos centros urbanos das regiões Sul e Sudeste. (IBGE, 2018).

Nesse contexto, o mercado de trabalho brasileiro evidencia também significativas desigualdades de gênero e raça. Esse é um aspecto que deve ser levado em conta nos processos de formulação, implementação e avaliação das políticas públicas em geral, e, em particular, das políticas de emprego, inclusão social e redução da pobreza. (ABRAMO, 2006).

O esforço empreendido neste estudo foi evidenciar a concretude da desigualdade profissional entre homens e mulheres no Brasil, precipuamente no ambiente corporativo das companhias listadas no segmento Novo Mercado, visto que esta possui raízes profundas, com origens historicamente acumuladas, desencadeando consequências pejorativas arraigadas em todos os segmentos sociais.

O contexto em tela gera muitos reflexos no enfrentamento do principal problema destacado por esta pesquisa: o número irrisório de mulheres que são membros dos conselhos de administração das companhias abertas listadas no segmento Novo Mercado da B3 Brasil Bolsa Balcão, o que

evidencia a necessidade de mudanças urgentes na estruturação, na política de contratação, nos planos de carreira das empresas e, inclusive, na legislação brasileira.

1.2 ASPECTOS METODOLÓGICOS

Para a persecução da presente pesquisa, adotaram-se os seguintes marcos teóricos:

Primeiramente, utilizou-se como marco teórico o emblemático princípio da isonomia, signo fundamental da democracia e que serve de norte para todos os ramos do Direito, previsto na CR/88, no *caput* do artigo 5º, que inaugura o capítulo dos direitos individuais, dispondo que “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”. (BRASIL, 1988).

O dispositivo constitucional em questão vai além e, em seu inciso I, prescreve que homens e mulheres são iguais em direitos e obrigações (BRASIL, 1988), assegurando a equivalência entre os desiguais, por meio de direitos sociais fundamentais.

Como se não bastasse a regra geral de que todos são iguais perante a lei, a CR/88 trouxe a previsão, ainda que programática, em seu artigo 3º, inciso IV, de que um dos objetivos da República Federativa do Brasil é a promoção do bem de todos, sem preconceito de sexo. (BRASIL, 1988).

Outrossim, no artigo 7º, inciso XXX, veda-se a diferença de salários, de exercício de funções e de critérios de admissão por motivo de sexo, idade, cor ou estado civil, reforçando a igualdade material entre homens e mulheres.

Logo, a Constituição da República de 1988 consagra em seu texto, de maneira indiscutível, a igualdade formal e material entre os sexos, inclusive a profissional, servindo indubitavelmente de embasamento para o presente estudo.

Como segundo marco teórico, utilizou-se a lei *Senate Bill n° 826 Corporations: board of directors*, em vigência no estado da Califórnia, Estados Unidos, aprovada em 30 de setembro de 2018, que obriga as companhias de capital aberto alocadas naquele estado, bem como as empresas públicas listadas nas bolsas de valores, que possuam os principais escritórios executivos localizados na Califórnia, a terem, ao menos, 01 (uma) mulher em seus conselhos

de administração, com possibilidade de adequação até o ano de 2019. (CALIFORNIA LEGISLATIVE INFORMATION, 2018).

A mesma lei estabelece, adicionalmente, que, até 2021, as companhias que possuem (i) até 5 (cinco) diretores, deverão contar com, no mínimo, 2 (duas) mulheres no órgão da Diretoria; (ii) 6 (seis) ou mais diretores, deverão possuir, no mínimo, 3 (três) mulheres na Diretoria; e (iii) 4 (quatro) ou menos diretores, deverão contar com, pelo menos, uma diretora. (CALIFORNIA LEGISLATIVE INFORMATION, 2018).

De fato, a *Senate Bill n° 826*, relativa às quotas de sexos nas empresas, foi criada com o propósito de promover a inclusão feminina e a igualdade entre homens e mulheres no âmbito profissional, estando embasada no aspecto histórico de que as ações afirmativas e as regras jurídicas são medidas que têm eficácia imediata no combate à discriminação.

A esse respeito, o governador da Califórnia, Jerry Brown, comentou “Está na hora dos conselhos de administração incluírem os indivíduos que constituem mais da metade das “pessoas” na América”², o que significa dizer que é tempo de as direções das empresas passarem a contar em seus quadros com mais mulheres. (FUHRMANS, 2018).

Ademais, embora tal norma jurídica afete imediatamente apenas um número limitado de empresas, sua aprovação impacta diretamente nas *startups* do Vale do Silício que possuam um plano de abertura de capital, bem como gigantes como o Facebook e o Google, que já contam com 2 mulheres em seus conselhos, precisando garantir a inclusão de uma terceira, até 2021, visto que seus órgãos possuem mais de 6 integrantes, servindo de modelo positivo de inclusão para todos os negócios do globo.

As principais fontes de consulta do presente trabalho consistem na bibliografia existente acerca de *compliance*, governança corporativa, princípio da isonomia e da função social da empresa, demonstrando a importância da convivência destes elementos no mundo jurídico e corporativo contemporâneo.

A análise direciona-se ao instituto do *compliance* como instrumento de promoção da isonomia nas organizações, precipuamente no que diz respeito à igualdade profissional entre homens e mulheres.

² No original: “It’s high time corporate boards include the people who constitute more than half the ‘persons’ in America”.

A pesquisa desenvolvida utilizou normas presentes no ordenamento jurídico brasileiro, como a Constituição da República (CR/88), o Código Civil (CC/02), a Lei Anticorrupção (Lei n. 12.846/13), Instruções da Comissão de Valores Mobiliários (CVM) e Regulamentos da B3 Brasil Bolsa Balcão.

Além disso, consultaram-se dados provenientes da legislação internacional, como a lei californiana *Senate Bill n° 826 Corporations: board of directors*, usada aqui como marco teórico, o *Foreign Corrupt Practices Act* (FCPA), doutrinas jurídicas, artigos científicos publicados em periódicos, revistas, livros e *sites*.

O trabalho foi desenvolvido precipuamente por meio do método dedutivo, com o uso de técnicas e procedimentos de caráter teórico, revisão bibliográfica e documentos sobre o tema, com o intuito de buscar conceitos e referências que deem consistência para a presente pesquisa.

Por fim, utilizou-se também o método indutivo, visto que foi desenvolvida uma pesquisa no segmento Novo Mercado da B3 Brasil Bolsa Balcão, para analisar a composição dos conselhos de administração das companhias abertas ali listadas, a fim de confirmar a necessidade de promover a igualdade profissional entre homens e mulheres no ambiente corporativo e jurídico no Brasil, conforme se buscará demonstrar adiante nesta dissertação.

1.3 HIPÓTESE

Com a promulgação da Constituição da República de 1988, o direito à igualdade se revigorou, diante da fusão entre igualdade formal e a igualdade material, rompendo com o conceito tradicional liberal (e ultrapassado) de isonomia apenas perante a lei, trazido por Constituições anteriores.

Prova disso é o próprio artigo 5º, inciso I, da CR/88, que pode ser traduzido por meio de décadas de lutas das mulheres contra a discriminação, de modo que, onde houver um homem e uma mulher, qualquer tratamento desigual entre eles, a propósito de situações pertinentes a ambos os sexos, constituirá uma infringência constitucional. (SILVA, 2014).

Entretanto, no atual momento socioeconômico do Brasil, o que se percebe é que a mulher ainda permanece em condição de notória desigualdade e discriminação, mesmo havendo proteção jurídica constitucional.

Na prática, existem milhares de disparidades que geram perplexidades e divergências sobre o real alcance do princípio constitucional da isonomia, dado o histórico de preconceito que a mulher vem sofrendo ao longo dos séculos, que possui raízes que se relacionam com a cultura machista pátria.

Por tudo isso, o presente estudo propõe-se a analisar o princípio da igualdade material entre homens e mulheres no mercado de trabalho, isto é, como se verifica na prática tal situação. Realizar-se-á pesquisa minuciosa acerca da participação de mulheres nos conselhos de administração das companhias listadas no Novo Mercado da B3, a fim de constatar se o princípio da isonomia é, ou não, respeitado, de fato, nessas organizações, que, teoricamente, adotam os níveis máximos de governança corporativa e *compliance*.

Imprescindível, então, demonstrar a necessidade de utilizar e fomentar mecanismos capazes de provocar uma mudança no modelo atual de trabalho nas organizações, que viabilize a inserção de mulheres no mercado de trabalho, bem como em cargos de alta gerência, alterando a realidade brasileira e concretizando o princípio da isonomia.

De fato, repensar o atual mercado de trabalho brasileiro pode e deve ocorrer por meio do uso de institutos efetivos que promovam a participação das mulheres, no mínimo em igualdade de oportunidades reais com os homens, e que garantam a eficácia das normas jurídicas (princípios e regras) e dos valores sociais que lhes são subjacentes. Daí a necessidade da análise da eficácia teórica e prática do uso da governança corporativa e dos programas de *compliance*, apontados por este estudo como solução não apenas plausível, mas desejável.

Logo, esta é a hipótese que se deseja testificar e demonstrar: a capacidade de transformação do mercado de trabalho corporativo brasileiro, especialmente no nível da administração social das companhias abertas, por meio da utilização dos maiores níveis possíveis de governança corporativa e de *compliance*.

1.4 OBJETIVOS DA PESQUISA

O objetivo geral da investigação foi demonstrar que existe uma vasta desigualdade entre homens e mulheres, o que inclui diferença salarial, oportunidades, acesso ao mercado de trabalho e a cargos de alta gerência, e que ela pode ser reduzida com a implementação do *compliance*, ferramenta capaz de promover igualdade.

Como objetivos específicos, buscou-se estudar: (i) o instituto do *compliance* no Brasil; (ii) os investidores institucionais, bem como sua relação com os programas de *compliance*; (iii) o princípio da função social empresarial e a ética empresarial; (iv); o caráter normativo dos princípios e a igualdade; bem como (v) analisar o *compliance* em conjunto com a o princípio da isonomia, com foco no respeito à diversidade sexual nas organizações.

1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO

A presente dissertação de mestrado foi dividida em cinco capítulos, a seguir delineados.

O primeiro capítulo dedica-se à contextualização das bases metodológicas sobre as quais o trabalho se desenvolve, como a problematização, hipótese e objetivos, conforme acima explicitado, apontando para a necessidade do presente estudo científico.

O segundo capítulo, reservado ao estudo do *compliance*, encontra-se dividido em quatro tópicos distintos. O primeiro versa sobre o conceito e a finalidade do instituto. O segundo trata sobre a governança corporativa e os programas de *compliance*, explorando os códigos de conduta (e de ética), as políticas anticorrupção e sociais inclusivas, adotadas por companhias brasileiras que possuem boas práticas de governança corporativa e que respeitam a legislação anticorrupção. A terceira parte tece considerações sobre os programas de integridade, enquanto a quarta parte analisa os códigos de ética e conduta das organizações.

O terceiro capítulo estuda a função social da empresa e a ética empresarial, sob a ótica do atual contexto socioeconômico brasileiro.

O quarto capítulo, por sua vez, se debruça sobre três normas: o *Foreign Corrupt Practices Act* e a *Senate Bill n° 826 Corporations: board of directors*.

Por sua vez, o quinto capítulo analisa os denominados investidores institucionais e o segmento de listagem denominado Novo Mercado da B3 Bolsa Brasil Balcão, e demonstra, por meio de pesquisa de dados, que suas regras não se destinam a dar efetividade ao princípio da isonomia, assegurado pela Constituição da República, na composição dos conselhos de administração.

Já o sexto capítulo aborda a questão do caráter normativo dos princípios e apresenta o princípio constitucional da isonomia, o que remete para a fundamentação legal e explicita os pontos imprescindíveis do tema-problema.

O sétimo capítulo cuida de evidenciar que o *compliance* pode ser uma ferramenta capaz de promover a equidade entre homens e mulheres, no âmbito profissional, nas companhias brasileiras.

Finalmente, no oitavo capítulo, tecem-se as considerações finais absorvidas do trabalho, confirmando a hipótese levantada, embasadas no Direito contemporâneo (nacional e internacional) e nas práticas atuais do mercado econômico global.

2 COMPLIANCE

Com a abertura comercial incrementada nacionalmente na década de 1990, o Brasil buscou alinhar-se ao mercado mundial. Simultaneamente, os órgãos reguladores aumentaram sua preocupação em implementar novas regras de segurança para as instituições financeiras e regulamentar o mercado interno em aderência às regras internacionais. (BLOK, 2018).

Diante de fatos mundialmente relevantes, como o atentado terrorista de 11 de setembro de 2001 e os escândalos financeiros em Wall Street em 2002, ambos nos Estados Unidos, emergiu a necessidade das organizações e do Estado de criarem regulamentações padrões mais efetivas, para administrar e controlar os riscos aos quais as empresas estão sujeitas.

Surgem, então, novas regras internacionais, como o *Foreign Account Tax Compliance Act* (FATCA), o *Dodd-Frank Act*, *UK Bribery Act* (UKBA) e o *Foreign Corrupt Practices Act* (FCPA), assim como os protocolos de *compliance* da Convenção das Nações Unidas contra a Corrupção (UNCAC), da Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) e da Convenção Interamericana.

Tais regras tiveram a intenção de promover o aumento da transparência e a melhoria da qualidade da relação entre as instituições que fazem parte do sistema financeiro e seus clientes e investidores, em temas relacionados à fraude, corrupção, atos ilícitos e denúncias, junto aos órgãos reguladores e fiscalizadores internacionais. (BLOK, 2018).

Nesse cenário, as organizações foram obrigadas a se reestruturarem estrategicamente, para construírem uma imagem de reputação ilibada perante seus consumidores, clientes e fornecedores, emergindo o *compliance* como um instrumento de suma importância para a proteção do valor e da reputação da empresa perante o mercado.

Em meados de 1990, as organizações públicas e privadas começaram a adotar programas de *compliance* como regra elementar de transparência e de funcionamento, a fim de manterem a credibilidade frente às partes interessadas e ao próprio mercado.

2.1 CONCEITO E FINALIDADE

Etimologicamente, o termo atribuído aos denominados programas de *compliance* advém da língua inglesa e é uma derivação do verbo inglês *to comply*, que significa cumprir, realizar o

que lhe foi imposto, agir de acordo com uma regra, uma instrução interna, um comando ou um pedido. (SAAVEDRA, 2011).

Estar em *compliance* corresponde a estar em conformidade com as leis e os regulamentos externos e internos impostos às atividades da instituição, bem como cumpri-las. Significa incorporar princípios de integridade e conduta ética.

Importante esclarecer que o vocábulo em língua inglesa é deveras vago e não traduz corretamente o que de fato é o *compliance*, muito menos qual é o propósito do trabalho do *compliance officer*, profissional da área, deixando diversas lacunas e dúvidas a respeito do assunto.

Por isso, o objeto acertado da presente dissertação é o programa de *compliance*. Como sabido, um programa é composto por uma estrutura complexa e organizada que comporta pessoas, processos, sistemas eletrônicos, documentos, ações e ideias.

Primeiramente, os programas de *compliance* exsurgem da complexidade dos relacionamentos humanos, que são produtos do meio social e econômico atuais, o que impacta diretamente na atividade empresarial, que deve observar um número progressivo de normas jurídicas e administrativas, a fim de se adequar os padrões de gestão corporativa aos modelos legais impostos.

A gestão de *compliance*, um dos pilares da governança corporativa, fortalece o ambiente de controles internos da organização, monitora a conformidade com a regulação e políticas internas, gerando legitimidade no mercado e aumentando a transparência, o que favorece a vantagem competitiva e proporciona a sustentabilidade da organização. (ASSI, 2017, p. 91).

Ressalta-se que os programas de *compliance* não são apenas programas anticorrupção, como muitos artigos, reportagens, jornais e eventos dão a entender. Um exemplo bastante válido foi o recente escândalo envolvendo a multinacional Volkswagen³, que versava sobre *compliance* ambiental e regulatório, nada tendo a ver com o programa anticorrupção. (ASSI, 2017).

³ Em 6 de dezembro de 2017, um Tribunal dos Estados Unidos condenou a sete anos de prisão, com uma multa no valor de quatrocentos mil dólares, o ex-executivo da Volkswagen Oliver Schmidt, coordenador do setor de conformidade regulamentar (*Compliance*) entre os anos de 2012 e 2015, por violar a Lei do Ar Limpo Americana. Após acusação do governo dos Estados Unidos em 2015, a Volkswagen assumiu que 11 (onze) milhões de veículos em todo mundo tinham um *software* fraudulento, que reduzia a emissão dos poluentes durante testes de laboratório e liberava o uso normal. No Brasil, 17.000 (dezesete mil) unidades do modelo Amarok a diesel também foram envolvidas, levando a Volkswagen a travar uma batalha jurídica com as

Os programas de *compliance* dizem respeito a querer seguir as leis, portanto, buscam fomentar a vontade ou a necessidade de uma empresa de estar em conformidade com o ordenamento jurídico vigente e com outras normas éticas.

Usualmente, as leis buscam maior transparência, contudo, estar em conformidade apenas com as regras não impede a ocorrência de fraudes e ilícitos. A efetividade de um programa de *compliance* está na valorização conferida aos padrões de honestidade e integridade em uma companhia.

Em linhas gerais, mesmo que nenhuma lei ou regulamento seja violado, comportamentos que causem repercussões negativas para os *stakeholders* (acionistas, clientes, empregados, entre outros) podem gerar risco reputacional e publicidade adversa, comprometendo a continuidade da empresa. Para qualquer instituição, confiança é um diferencial de mercado (BLOK, 2018).

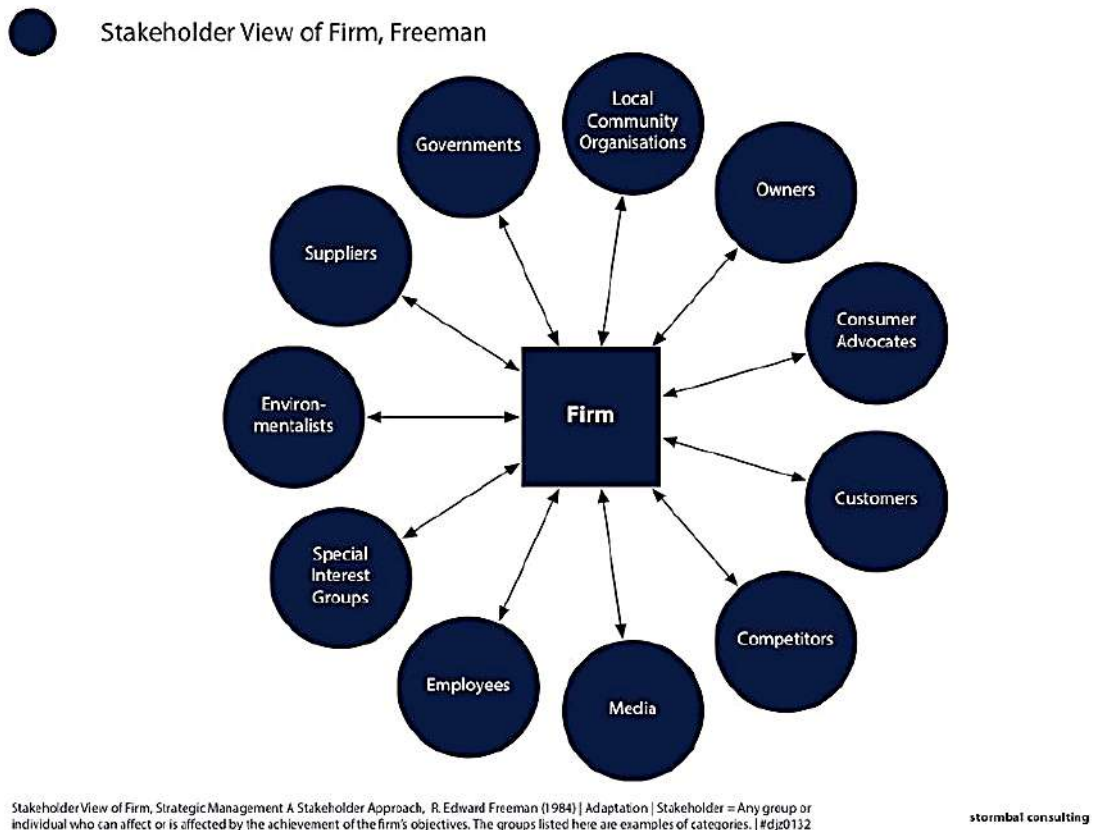
O termo inglês *stakeholder* pode ser conceituado como qualquer grupo ou indivíduo que foi afetado ou pode afetar a realização dos objetivos da organização. (FREEMAN; McVEA, 2001). Por isso, os *stakeholders* são as pessoas que direta ou indiretamente têm relação ou sofrem influência, direta ou indireta, de uma empresa.

Importante esclarecer que cada empresa possui *stakeholders* específicos, de modo que a organização deve identificá-los, a fim de integrar os seus interesses na tomada de decisões estratégicas. Atualmente, sabe-se que o apoio dos *stakeholders* é um dos principais componentes do sucesso de uma empresa.

Os principais *stakeholders* que podem influenciar ou serem influenciados pelas organizações são: os sócios ou acionistas, empregados, clientes, fornecedores, consumidores, investidores, comunidade local, governo e organizações não governamentais sociais e ambientais que têm relação direta com a empresa.

Na Figura 1 é possível observar o modelo da teoria dos *stakeholders*, de Edward Freeman, em versão atualizada, apresentada originalmente na obra *Strategic management: a stakeholder approach*, publicada em 1984.

autoridades afirmando que o dispositivo não estava ativo no país. De toda forma, o IBAMA aplicou à fabricante uma multa no valor de cinquenta milhões de reais. (G1, 2017).

Figura 1: Teoria dos *stakeholders*, de R. Edward Freeman

Fonte: Adaptação de Freeman (1984) feita por Stormbal Consulting (2016).

Dito isso e retomando o tema, o *compliance* pode ser compreendido como o conjunto de procedimentos e disciplinas internas e externas de uma organização que asseguram o cumprimento das normas legais e regulamentares, e que visam garantir a eficácia das regras de governança corporativa, além de proteger a reputação das empresas. O *compliance* possui como pilares o código de conduta e as políticas de direitos humanos, de compras e contratação/dispensa de fornecedores e colaboradores, entre outros, todos pautados na ética empresarial geralmente exigida pelo mercado.

Com origem que remete ao mercado financeiro, o *compliance* está muito presente em instituições e empresas que sofrem forte regulamentação e controle, como, por exemplo, as companhias abertas e aquelas que se sujeitam ao sistema internacional de classificação de risco para garantir atuação no mercado financeiro e de capitais, as empresas que participam de licitações, aquelas que participam do comércio exterior, bem como as empresas que têm relação direta com os órgãos estatais.

Pode-se dizer que tais programas são ferramentas utilizadas pelas empresas com a finalidade primordial de atestar que as normas jurídicas (princípios e regras) e as normas regulamentares

internas sejam cumpridas pela própria organização, bem como por seus sócios, administradores e colaboradores.

Além disso, quando há *compliance*, são estabelecidas regras, critérios e processos internos voltados para a auditoria dos procedimentos, para a análise da adequação daqueles às normas vigentes, para a identificação de eventuais infrações e para a criação de canais independentes de denúncias; bem como critérios e procedimentos que permitam a efetiva punição dos autores dos ilícitos identificados, sejam eles caracterizados como atos de corrupção, de assédio, de *bullying*, ou apenas atos praticados em desconformidade com as normas jurídicas vigentes. Mais do que tudo isso: é necessário também a realização de treinamentos sistemáticos, que permitam o desenvolvimento da cultura de *compliance* na organização.

Em virtude de tudo isso, o *compliance* remete ao ato de estar em conformidade e executar regulamentos internos e externos relativos às atividades da sociedade, e busca mitigar o risco de perda da reputação decorrente do descumprimento das normas pela organização. (LABOY; RISEGATO; COIMBRA, 2010).

Vale dizer que a implementação dos programas de *compliance* objetiva criar uma cultura empresarial pautada em diretrizes que assegurem o cumprimento das normas jurídicas, por meio da prevenção e do gerenciamento de riscos, para garantia da melhor e mais eficiente governança corporativa.

Desse modo, os programas de *compliance* compreendem os controles institucionais internos que viabilizam a segurança e o gerenciamento de risco, bem como evitam a ocorrência de operações ilegais que podem vir a prejudicar todos os envolvidos na cadeia produtiva, inclusive impactar nas relações entre a empresa, os seus clientes e os mercados nos quais atua. (BENEDETTI, 2014).

Isso porque, a partir do momento em que uma empresa se estabelece e divulga em seus canais de comunicação que possui governança corporativa e *compliance*, em tese, ela assegura que toda a cadeia empresarial esteja submetida a rigorosos controles, realizados pelo setor de *compliance*, de modo que circunstanciais desvios relacionados à prestação de serviços ou fabricação de produtos sejam prevenidos e/ou detectados e punidos. Em virtude disso, os consumidores e investidores sentem-se seguros e persuadidos em ali alocar os seus recursos, pois têm ciência de que estes serão utilizados em consonância com as normas jurídicas vigentes,

com o objetivo de garantir a sustentabilidade e a prosperidade da empresa e das suas relações comerciais. (BENEDETTI, 2014).

Além de exigência legal (como acontece, por exemplo, na Lei Anticorrupção brasileira), a *lex mercatoria*, consumidores, investidores e órgãos reguladores requisitam das empresas com quem negociam, ou de quem obtêm mercadorias, a observância de regras de governança corporativa e de *compliance*, com a explicitação clara dos códigos de conduta e de todas as políticas que garantam uma conduta ética e proba nos negócios e nos relacionamentos comerciais.

Logo, para que uma organização concretize tais programas, faz-se necessária a formulação de alguns elementos internos, como, por exemplo, o estabelecimento de seus propósitos, valores éticos e competitivos, a criação de códigos e procedimentos de conduta, com regras objetivas, claras e com um arcabouço de medidas capazes de identificar e retificar falhas e infrações, que deverá ser supervisionado por um setor especializado de *compliance*, sob a gestão de um *compliance officer*. (MENDES; CARVALHO, 2017).

É fundamental reafirmar, então, que o setor de *compliance* é o responsável por engendrar e manter o cumprimento interno dos programas de *compliance*, disponibilizando treinamentos e consultorias técnicas contínuas. (SAAD-DINIZ, 2014).

Contudo, os programas de *compliance* jamais poderão ser confundidos com meros regulamentos internos de funcionamento da empresa, ou apenas com um sistema de fiscalização. Eles representam um conjunto de ferramentas, normas, procedimentos, sistemas de treinamento, monitoramento, avaliação, denúncia e punição ativa nas empresas, que efetivamente garanta que as normas jurídicas e regras de funcionamento sejam de ciência de todos os empregados, administradores, sócios e demais *stakeholders*, bem como tenham seu cumprimento monitorado, a fim de que eventuais infrações sejam reconhecidas e superadas.

Eis aí onde repousa a dinamicidade do *compliance*, pois este deve estar em evolução constante para reconhecer e implantar práticas que reprimam atos prejudiciais à organização ou que a deixem suscetível ao cometimento de atos ilícitos.

Impende esclarecer que os programas de *compliance* possuem duas vertentes: a subjetiva, que compreende a adoção espontânea de um sistema de *compliance*, por meio da efetivação de boas práticas de governança corporativa e pelo cumprimento das normas jurídicas, com o intuito de

mitigar os riscos da atividade; e a objetiva, que é a filiação obrigatória a um programa de *compliance* proveniente de uma imposição legal. (BENEDETTI, 2014).

O *compliance* não possui conteúdo engessado, isto é, pode ser voltado para inúmeros ramos do Direito e da atividade empresarial. Dessa maneira, existe o *compliance* anticorrupção – o mais popular da área –, o trabalhista, o ambiental, o empresarial, o tributário, o criminal, o previdenciário, entre outros, sendo aplicável, portanto, a todos os tipos de organizações.

De forma assertiva, dispõe o Conselho Administrativo de Defesa Econômica (CADE), em seu *Guia para Programas de Compliance*:

Compliance é um conjunto de medidas internas que permite prevenir ou minimizar os riscos de violação às leis decorrentes de atividade praticada por um agente econômico e de qualquer um de seus sócios ou colaboradores. Por meio dos programas de *compliance*, os agentes reforçam seu compromisso com os valores e objetivos ali explicitados, primordialmente com o cumprimento da legislação. **Esse objetivo é bastante ambicioso e por isso mesmo ele requer não apenas a elaboração de uma série de procedimentos, mas também (e principalmente) uma mudança na cultura corporativa. O programa de compliance terá resultados positivos quando conseguir inculcar nos colaboradores a importância em fazer a coisa certa.** Uma vez que tais colaboradores podem apresentar diferentes motivações e graus de tolerância a riscos, o programa tem por função ditar valores e objetivos comuns, garantindo sua observância permanente. **Programas de compliance podem abranger diversas áreas afetas às atividades dos agentes econômicos, como corrupção, governança, fiscal, ambiental e concorrência, dentre outras, de forma independente ou agregada.** (CADE, 2016, p. 9, grifos nossos).

Apesar de o *compliance* ser versátil e não existirem entraves para sua aplicação, a empresa deverá implementar um programa adequado, pautado no risco da atividade empresarial que exerce, na complexidade da operação e nos mecanismos internos e externos que deseja adotar. (COSTA; ARAÚJO, 2014).

A gestão de *compliance* tem como facilitador a busca por um sistema de controles internos mais adequado ao risco do negócio executado, a fim de proporcionar segurança operacional com maior confiabilidade aos seus investidores e clientes. (ASSI, 2017, p. 91).

Vale observar que não há uma fórmula pronta de *compliance*. Cada programa precisa analisar o tamanho, a complexidade, as nuances e as ameaças da atividade, devendo o setor de *compliance* e o próprio *compliance officer* serem multidisciplinares, a fim de realizar um programa de *compliance* alinhado com as mais amplas e múltiplas necessidades do negócio.

Nesse sentido, Marcos Assi assinala:

Em algumas organizações identificamos a figura do oficial de *compliance*, mas somente a nomeação de um oficial de *compliance* (*compliance officer*) ou diretor de *compliance* não basta, o processo precisa ser muito mais efetivo, pois o responsável pelo *compliance* nas organizações deve ser competente o suficiente para atender os assuntos relacionados aos negócios, tais como a avaliação sobre o direito de cartel, processos de corrupção e corruptores, avaliação de processos de mercado de capitais, casos internos de furtos, fraudes, deslealdade, entre outros. Portanto, é preciso analisar detalhadamente os conflitos de interesse e alguns outros temas específicos atribuídos ao *compliance* pela alta administração.

Quanto mais próximo do negócio o *compliance* estiver, mais eficiente será seu suporte para os demais assuntos de *compliance*, tais como direito ambiental, questões tributárias, contabilidade, segurança da informação, desenvolvimento de softwares, direito do trabalho, proteção aos empregados, proteção de dados etc., devendo ser avaliados sobre todos os níveis das responsabilidades dos gestores e administradores, e sempre que possível, serem tratados no contexto da função de *compliance*, riscos, controles internos e segurança.

A gestão de *compliance* deve ser suporte para que possamos lidar com as decisões internas do negócio. E alguns critérios de suma importância podem ser utilizados para efetivação de uma sugestão de matriz de decisão, tais como o nível de impacto que essa nova ideia ou negócio provocará no seu orçamento e aos seus clientes, ou quanto tempo de trabalho a ideia demandará para que realmente possa se concretizar. E em comparação às outras ideias, analisar qual nível de receita será obtida, os custos de efetivação, a proporção de realização da ideia versus o projeto da organização, considerando a missão e os valores para a sua empresa. (ASSI, 2017, p. 94, grifos nossos).

Na verdade, um programa de *compliance* abrangerá, excepcionalmente, a legislação concernente a apenas um setor ou focará em uma única espécie de risco. Em regra, os programas tratam simultaneamente de diversificadas questões e diplomas normativos. Por isso, cada empresa deve considerar suas próprias especificidades quando da implementação de um programa de *compliance*.

Estrategicamente falando, deve-se introduzir o *compliance* à cultura de negócios da empresa, de modo que não seja possível desassociar o seu engajamento da observância das leis e das normas internas. Assim, o programa terá menor risco de ser percebido como um obstáculo para a consecução das metas de desempenho e do planejamento estratégico empresarial, tornando-se parte das regras essenciais ao exercício da atividade empresarial.

A esse respeito, elucida o CADE:

Essa integração é importante por dois motivos principais: (i) o estabelecimento pela empresa de um programa composto por mecanismos e procedimentos internos com objetivo de detectar e sanar riscos nas diversas áreas, inclusive concorrencial, pode ser mais eficiente do que a criação de uma estrutura própria voltada apenas para o *compliance* antitruste e (ii) **se o objetivo último do *compliance* é criar uma cultura de respeito à legislação, é evidente que o cumprimento de todas as leis deve ser perseguido, não apenas a observância de um único diploma normativo.** (CADE, 2016, p. 10, grifos nossos).

Mais uma vez, os programas de *compliance* podem ser definidos como um agrupamento de disciplinas internas e externas efetivadas na empresa, com o fim de mitigar e controlar os riscos inerentes à atividade empresarial. Cabe a eles, outrossim, fazer cumprir a legislação vigente e as normas regulamentadoras de cada segmento empresarial.

Para isso, outra intervenção fundamental é a criação de um código de conduta – erroneamente chamado de código de ética, visto que a ética corresponde ao conjunto de princípios e valores morais reconhecidos como válidos por um grupo maior de indivíduos. A ética é coletiva e a moral é individual (subjetiva), sendo certo que uma empresa não pode exigir que um empregado mude os seus padrões morais, mas apenas que adote certos comportamentos, certas condutas profissionais, com a finalidade de certificar o comportamento ético, livre do modelo mental da corrupção e da prática sistemática de atos ilícitos no âmbito da organização. Para isso, o código de conduta a ser estabelecido deve ser dotado de eficácia e força interna, devendo ser efetivamente cumprido, principalmente por todos os sócios controladores, administradores e empregados da empresa.

O código de conduta também direciona os empregadores sobre os modelos de comportamento esperado pela empresa, devendo ser único, objetivo e simples, além de ser acessível a todos, por meio de vias impressas ou digitais, nas quais, preferencialmente, deve ser lançado o aceite das pessoas que a ele estiverem submetidos.

A fim de elucidação, segue trecho do código de ética da multinacional Gerdau:

Integridade, coerência e seriedade resumem a conduta da Gerdau nos negócios e estão expressas no Código de Ética. Esse documento reforça os compromissos da Empresa com relação aos diferentes públicos: clientes, acionistas, colaboradores e comunidades. Também apresenta, de forma clara e transparente, as condutas esperadas de todos nós, colaboradores Gerdau.

[...] CONFORMIDADE COM LEIS E REGULAMENTOS

A Gerdau busca cumprir todas as leis, regras e regulamentos aplicáveis aos seus negócios. Todos nós devemos conhecer o regramento aplicável às atividades profissionais que exercemos (incluindo políticas e diretrizes internas) e agir de acordo com as mesmas.

Algumas vezes as obrigações legais podem não ser claras e é comum o surgimento de dúvidas. Nessas situações, assim como em casos de suspeita de não conformidade, os colaboradores devem buscar orientação.

[...] COMPLIANCE

Este Código é de cumprimento obrigatório. Por isso é importante que todos saibam que condutas contrárias podem levar à aplicação de medidas disciplinares, que incluem o término da relação de trabalho, sem prejuízo das responsabilizações legais cabíveis. Este Código não esgota todas as possíveis questões éticas relacionadas ao trabalho e, por isso, não restringe a Gerdau na aplicação de medidas disciplinares, que

serão sempre orientadas pelo bom senso e legislação aplicável. (GERDAU, c2018, p. 4, 45, 49).

A respeito de sua missão, o *compliance* deve assegurar, em conjunto com as demais áreas, a adequação, o fortalecimento e o funcionamento do sistema de controles internos da organização, procurando diminuir os riscos, de acordo com a complexidade do negócio, entre outras funções. (ASSI, 2017).

Para a Federação Brasileira de Bancos (FEBRABAN), o *compliance* transcende a ideia de estar em conformidade com as leis, regulamentações e autorregulamentações, abrangendo também aspectos de governança, conduta, transparência e temas como ética e integridade. (FEBRABAN, 2018).

Contudo, a implementação de um programa de *compliance* não garante a inexistência de fraudes e atos ilícitos na empresa, mas busca preservar o ambiente empresarial para que as operações sigam seu curso natural, sendo certo que, caso o programa funcione de maneira efetiva, nenhum resultado será notado, mas caso sejam detectadas infrações, o instituto permite sua rápida identificação e a respectiva tomada de providências pela organização. Talvez seja esse o maior benefício do *compliance*.

Para o *Federal Sentencing Guidelines*, um programa de *compliance* efetivo deve:

§8B2.1. Programa de Compliance e Ética Eficaz

(a) ter um programa eficaz de conformidade e ética, para os fins da subseção (f) do § 8C2.5 (Pontuação de Culpabilidade) e da subseção (b) (1) do §8D1.4 (Condições Recomendadas de Provas - Organizações), uma organização deve
(1) exercer a devida diligência para prevenir e detectar conduta criminosa; e
(2) promover uma cultura organizacional que encoraje a conduta ética e um compromisso com o cumprimento da lei.

Esse programa de conformidade e ética deve ser razoavelmente concebido, implementado e aplicado de forma que o programa seja geralmente eficaz na prevenção e detecção de conduta criminosa. A falha em prevenir ou detectar a ofensa imediata não significa necessariamente que o programa geralmente não é eficaz na prevenção e detecção de conduta criminosa. (USSC, 2019, tradução nossa).⁴

⁴ No original: “§8B2.1. Effective Compliance and Ethics Program

(a) To have an effective compliance and ethics program, for purposes of subsection (f) of §8C2.5 (Culpability Score) and subsection (b)(1) of §8D1.4 (Recommended Conditions of Probation - Organizations), an organization shall—

(1) exercise due diligenc e to prevent and detect criminal conduct; and

(2) otherwise promote an organizational culture that encourages ethical conduct and a commitment to compliance with the law.

Such compliance and ethics program shall be reasonably designed, implemented, and enforced so that the program is generally effective in preventing and detecting criminal conduct. The failure to prevent or detect the instant offense does not necessarily mean that the program is not generally effective in preventing and detecting criminal conduct.” (USSC, 2018).

Desse modo, a definição de um programa de *compliance* deve ser muito mais ampla do que a pura e simples busca pela implementação e pelo cumprimento das exigências legais, pois se presta, precípua e fundamentalmente, a preservar os princípios éticos, partindo da moralidade e resguardando a sociedade. (ESPÍNDOLA; TOMAZ, 2017).

Podem ser citados como benefícios de um programa de *compliance* o aperfeiçoamento do relacionamento com reguladores, a melhoria do convívio com os clientes, acionistas e demais *stakeholders*, a difusão de elevados padrões éticos e culturais pela empresa, o desenvolvimento de novos produtos em conformidade com as exigências do mercado, a mitigação dos riscos e sua prevenção, os planos de contingência, a prevenção à lavagem de dinheiro, a sustentabilidade, entre outros.

Neste trabalho, *compliance* é entendido em sentido amplo, como a busca permanente de coerência entre aquilo que se espera de uma organização – respeito às normas jurídicas (princípios e regras), bem como às normas regulamentares internas, propósito, valores e princípios que constituem sua identidade – e o que ela, de fato, pratica no dia a dia, por intermédio, sobretudo, dos seus administradores e colaboradores (empregados ou não). Um plano pelo qual uma organização previne e detecta condutas ilícitas, criminosas e ilegais, bem como promove uma cultura que encoraje o cumprimento das normas jurídicas (princípios e regras) e impulse a adoção de condutas éticas. (IBGC, 2017).

Sobre o assunto, Maria Tereza Fonseca Dias e Bruno Torchia afirmam:

Nesse contexto, não basta a criação e previsão do sistema de *compliance* pela pessoa jurídica, pois ele deve ser efetivo, capaz de impactar a corporação de tal forma a ponto de mudar não somente seus procedimentos, mas também a conscientização dos seus colaboradores quanto à existência e cumprimento dos seus códigos, políticas e diretrizes de ética e de conduta. Deve ele ser propício e talhado a ponto de, caso cometido qualquer ato lesivo na corporação, haja não somente previsões claras e assertivas nos regulamentos e códigos instituídos, mas mecanismos de apuração precisos e seguros de que os culpados serão descobertos, o patrimônio reparado e que todas as providências cabíveis serão adotadas da forma mais esmerada e ágil possível, nas esferas cível, administrativa ou criminal. Em sendo efetivo o controle interno da pessoa jurídica, vários são os benefícios dele advindos: (i) prevenção de riscos de violação às leis e as consequências nefastas de sua responsabilização (multa, publicação da decisão condenatória, responsabilização administrativa ou criminal previstas em outros diplomas etc.); (ii) identificação antecipada de problemas (possibilidade de reação através dos controles internos, de se firmar acordos de leniência e de reparar patrimônio em caso de dano); (iii) identificação de ilicitudes em outras empresas com as quais a pessoa jurídica mantenha relação (fornecedores, distribuidores, concorrentes); (iv) reação legal às fraudes ou irregularidades encontradas; (v) prestígio e melhor reputação da imagem pela ética comercial (satisfação dos clientes, retenção de funcionários, confiança dos investidores, parceiros e clientes). (DIAS; TORCHIA, 2017, p. 414-415).

No Brasil, lentamente, as empresas têm despertado para o fato de que possuir ética robusta e valores fundamentais são uma necessidade do mundo corporativo contemporâneo, considerando que o mercado tende a exigir cada vez mais condutas lícitas e éticas, para a consolidação de um novo comportamento por parte das empresas, que devem buscar lucratividade, mas de forma lícita, ética e sustentável.

Assim, atualmente, no sistema capitalista contemporâneo e mais avançado, é inimaginável que uma empresa atue sem a adoção dos princípios de governança corporativa e de uma política de *compliance*. (BLOK, 2018).

Por isso, inclusive, o *compliance* cada vez mais tem se tornado uma atividade também consultiva, que dá suporte à definição e à concreção dos objetivos estratégicos, pelo que deve fazer parte dos propósitos, da missão, visão, valores, cultura e gerenciamento de riscos das organizações. (FEBRABAN, 2018).

2.2 GOVERNANÇA CORPORATIVA E PROGRAMAS DE *COMPLIANCE*

Desde o advento da Era Moderna, a contratação das relações se reveste de uma função primordial: a gestão de riscos.

Atualmente, um grande número de escândalos envolvendo fraudes milionárias praticadas por importantes companhias e políticos tem vindo à tona quase diariamente nos noticiários e na internet, colocando em xeque, em muitos casos, toda a credibilidade da gestão corporativa das organizações envolvidas, que, muitas vezes, são responsáveis pela movimentação de parte significativa da economia global.

A adoção de soluções de integridade permite, no bojo de um espírito preventivo, o exercício de uma desejável economia de estímulos às partes contratantes, tanto entes públicos como entes privados, atendendo-se os interesses de todos os *stakeholders* a um só tempo. (SAAD-DINIZ; ADACHI; DOMINGUES, 2016).

O *compliance*, integrado aos demais pilares da governança corporativa, tem a importante função de alinhar processos, assegurar a execução de normas e procedimentos e, principalmente, preservar a imagem da organização perante o mercado.

Pode-se dizer que instituições que adotam boas práticas de governança corporativa e programas de *compliance* efetivos possuem maior credibilidade, geralmente têm elevada qualidade em

suas operações, atraem mais investidores, crescem mais, conquistam longevidade e são mais admiradas.

Por isso, governança corporativa e *compliance* são investimentos que as empresas contemporâneas devem fazer, para o desenvolvimento de uma nova forma de administrar e fazer negócios, de maneira sustentável e ética.

Para garantir a sua efetividade, o *compliance* deve possuir uma boa gestão ética dos negócios, conformidade e cultura organizacional. Por isso é importante integrar o instituto ao sistema de governança corporativa.

O termo governança corporativa surgiu ao longo do século XX, mais especificamente nos Estados Unidos e na Grã-Bretanha, quando a economia dos diferentes países se tornou cada vez mais marcada pelo processo de globalização e pelo crescimento das operações das instituições financeiras e de prestação de serviços, ao lado das atividades industriais.

A origem do instituto está intrinsicamente ligada à estrutura de propriedade dispersa de grandes empresas e da dificuldade, nesses casos, de garantir o alinhamento entre os interesses das empresas e os rumos da gestão. A governança corporativa surge justamente para definir as regras que regerão o relacionamento dentro de uma companhia, a fim de evitar conflitos inerentes à propriedade dispersa das ações e à divergência entre os interesses dos vários sócios e dos gestores.

No Brasil, a expressão ganhou evidência a partir da década de 1990, com a abertura da economia brasileira. Investidores estrangeiros começaram, a partir de então, a participar em proporção cada vez maior do capital das empresas brasileiras, inicialmente por meio de investimentos diretos realizados dentro do país e depois pela aquisição de *American Depositary Receipts* (ADRs), que são recibos representativos de contratos de custódia de ações de companhias de diversos países (inclusive o Brasil), negociados nas bolsas americanas. (GARCIA, 2005).

Assim, as companhias abertas brasileiras, ao listarem suas ações nas bolsas americanas, via ADRs, foram obrigadas a seguir inúmeras regras exigidas pela U.S. Securities and Exchange Commission (SEC), órgão regulador do mercado de capitais norte-americano, com atuação similar à da Comissão de Valores Mobiliários (CVM), regras relacionadas a aspectos contábeis,

de transparência e divulgação de informações, que nada mais são do que princípios de governança corporativa. (GARCIA, 2005).

A partir daí, as organizações nacionais estabeleceram relacionamento com acionistas mais exigentes e rigorosos, habituados a investir em mercados com práticas de governança corporativa mais elaboradas e complexas do que as utilizadas no mercado brasileiro. A par do crescente número de investidores estrangeiros, acrescenta-se também uma maior participação de investidores institucionais brasileiros de grande porte, com mais consciência de seus direitos, pois são investidores que têm a obrigação legal e/ou estatutária de investir parte significativa de seus vultosos patrimônios no mercado de capitais (por exemplo: fundos de pensão, fundos de investimento, fundos soberanos, seguradoras).

Corroborando a tendência de aperfeiçoamento do sistema de governança corporativa no Brasil, ocorreram nos anos 1990 e início dos anos 2000 processos de privatização de empresas gigantes antes controladas pelo Estado brasileiro (tais como, entre outras, CSN, Usiminas, Açominas, Acesita, Telebrás, Companhia Vale do Rio Doce, Embraer). Isso fez surgir empresas privatizadas, cujo controle passou a ser compartilhado entre vários grupos nacionais e internacionais, que impuseram cada vez mais governança na gestão dessas empresas privatizadas.

Para o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), 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. (IBGC, 2019).

De maneira singela, governança corporativa pode ser compreendida como o método pelo qual uma organização é gerenciada, buscando otimizar seu resultado e perenizar sua existência, por meio de um bom relacionamento entre todas as partes interessadas que seja pautado na confiança. Do ponto de vista jurídico, governança corporativa também significa ter regras claras e objetivas de funcionamento, que garantam aos *stakeholders* mais direitos, mais informações e mais controles do que aqueles estabelecidos pela legislação. Nesse sentido, a lei deixa de ser e estabelecer o máximo e passa a ser o mínimo.

Assim, governança corporativa é uma estrutura de administração que converte princípios básicos em recomendações objetivas, alinhando interesses com a finalidade de preservar e

otimizar o valor econômico da empresa, facilitando seu acesso a recursos e contribuindo para a qualidade da gestão, sua longevidade e o bem comum.

A necessidade de um sistema de governança corporativa estruturado é decorrência do crescimento de uma empresa, que a torna mais complexa, com o aumento do número de sócios, com a impossibilidade de assumirem todas as responsabilidades e a consequente contratação de executivos para gerir a rotina diária.

De acordo com o *Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa*, livro publicado pelo IBGC, no ano de 2015, as boas práticas de governança corporativa possuem quatro pilares elementares que devem sempre ser observados: transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa, podendo ser facilmente aplicadas a todos os tipos de empresa. (IBGC, 2015).

Vale lembrar que existem vários tipos de princípios de governança corporativa defendidos por instituições e estudiosos de todo o mundo, como, por exemplo, pela Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) e pela famosa lei norte-americana Sarbanes-Oxley (SOX). Contudo, a presente dissertação focará nos baluartes propostos pelo IBGC, instituição de renome nacional e internacional, uma vez que são conceitos claros e objetivos.

A transparência – ou *disclosure* – é um dos princípios mais importantes da governança corporativa, pois, por meio da divulgação mais ampla possível das informações relativas à empresa e seus negócios, promove-se a segurança e a confiança entre os *stakeholders*, mitigam-se conflitos e cria-se um ambiente corporativo sustentável e saudável, com a diminuição das possibilidades de infortúnios capazes de abalar a estrutura organizacional e a reputação da organização.

Nesse sentido, o *disclosure* propõe a apresentação ampla das informações relevantes sobre a empresa e seus negócios, tais como processos, planejamentos, projetos, indicadores de desempenho, resultados financeiros, auditorias realizadas na empresa, ilícitos, fraudes, comportamentos e procedimentos que devem ser reparados, entre outros.

Observe-se, porém, que nesse contexto uma empresa que preza pela transparência deve ir além da obrigação de informar, devendo cultivar um bom relacionamento com as partes interessadas internas e externas, disponibilizando para estas as informações que sejam necessárias e

suficientes para a tomada de decisão. Não se trata, então, de somente divulgar aquelas informações impostas por disposição de leis ou regulamentos. Os investidores precisam receber informações relevantes e confiáveis, para direcionar os seus investimentos e para confiar nas companhias investidas.

Assim, a comunicação entre as partes deve abranger o desenvolvimento econômico-financeiro, os aspectos intangíveis e demais fatores que norteiam a ação empresarial e que conduzem à criação de valores para os negócios. (ASSI, 2017).

Entretanto, muitas empresas ainda não adotam uma gestão transparente, tanto no que se refere aos pontos positivos quanto aos pontos negativos do negócio, o que ocasiona falhas na comunicação e desconfiança, sendo uma brecha para desentendimentos e conflitos nas sociedades, o que pode culminar até no fim da sociedade, como em complexas demandas judiciais.

Nesse sentido, no Brasil, destacam-se as normas estabelecidas pela CVM para as companhias abertas, por meio da Instrução n. 358, que dispõe sobre a divulgação e uso de informações sobre ato ou fato relevante relativo a tais organizações, disciplinando a divulgação de informações na negociação de valores mobiliários, conforme demonstrado a seguir:

INSTRUÇÃO CVM Nº 358, DE 3 DE JANEIRO DE 2002.

Dispõe sobre a divulgação e uso de informações sobre ato ou fato relevante relativo às companhias abertas, disciplina a divulgação de informações na negociação de valores mobiliários e na aquisição de lote significativo de ações de emissão de companhia aberta, estabelece vedações e condições para a negociação de ações de companhia aberta na pendência de fato relevante não divulgado ao mercado, revoga a Instrução CVM no 31, de 8 de fevereiro de 1984, a Instrução CVM no 69, de 8 de setembro de 1987, o art. 3º da Instrução CVM no 229, de 16 de janeiro de 1995, o parágrafo único do art. 13 da Instrução CVM 202, de 6 de dezembro de 1993, e os arts. 3º a 11 da Instrução CVM no 299, de 9 de fevereiro de 1999, e dá outras providências.

O PRESIDENTE DA COMISSÃO DE VALORES MOBILIÁRIOS - CVM torna público que o Colegiado, em reunião realizada nesta data, e com fundamento no disposto nos arts. 4º e seus incisos, 8º, incisos I e III, 18, inciso II, letra "a", e 22, § 1º, incisos I, V e VI, da Lei no 6.385, de 7 de dezembro de 1976, e no art. 157 da Lei no 6.404, de 15 de dezembro de 1976, resolveu baixar a seguinte Instrução:

ÂMBITO E FINALIDADE

Art. 1º. São regulados pelas disposições da presente Instrução a divulgação e o uso de informações sobre ato ou fato relevante, a divulgação de informações na negociação de valores mobiliários de emissão de companhias abertas por acionistas controladores, diretores, membros do conselho de administração, do conselho fiscal e de quaisquer órgãos com funções técnicas ou consultivas, criados por disposição estatutária, e, ainda, na aquisição de lote significativo de ações de

emissão de companhia aberta, e a negociação de ações de companhia aberta na pendência de fato relevante não divulgado ao mercado.

DEFINIÇÃO DE ATO OU FATO RELEVANTE

Art. 2º. Considera-se relevante, para os efeitos desta Instrução, qualquer decisão de acionista controlador, deliberação da assembléia geral ou dos órgãos de administração da companhia aberta, ou qualquer outro ato ou fato de caráter político-administrativo, técnico, negocial ou econômico-financeiro ocorrido ou relacionado aos seus negócios que possa influir de modo ponderável:

I - na cotação dos valores mobiliários de emissão da companhia aberta ou a eles referenciados;

II - na decisão dos investidores de comprar, vender ou manter aqueles valores mobiliários;

III - na decisão dos investidores de exercer quaisquer direitos inerentes à condição de titular de valores mobiliários emitidos pela companhia ou a eles referenciados.

Parágrafo único. Observada a definição do caput, são exemplos de ato ou fato potencialmente relevante, dentre outros, os seguintes:

I - assinatura de acordo ou contrato de transferência do controle acionário da companhia, ainda que sob condição suspensiva ou resolutiva;

II - mudança no controle da companhia, inclusive através de celebração, alteração ou rescisão de acordo de acionistas;

III - celebração, alteração ou rescisão de acordo de acionistas em que a companhia seja parte ou interveniente, ou que tenha sido averbado no livro próprio da companhia;

IV - ingresso ou saída de sócio que mantenha, com a companhia, contrato ou colaboração operacional, financeira, tecnológica ou administrativa;

V - autorização para negociação dos valores mobiliários de emissão da companhia em qualquer mercado, nacional ou estrangeiro;

VI - decisão de promover o cancelamento de registro da companhia aberta;

VII - incorporação, fusão ou cisão envolvendo a companhia ou empresas ligadas;

VIII - transformação ou dissolução da companhia;

IX - mudança na composição do patrimônio da companhia;

X - mudança de critérios contábeis;

XI - renegociação de dívidas;

XII - aprovação de plano de outorga de opção de compra de ações;

XIII - alteração nos direitos e vantagens dos valores mobiliários emitidos pela companhia;

XIV - desdobramento ou grupamento de ações ou atribuição de bonificação;

XV - aquisição de ações da companhia para permanência em tesouraria ou cancelamento, e alienação de ações assim adquiridas;

XVI - lucro ou prejuízo da companhia e a atribuição de proventos em dinheiro;

XVII - celebração ou extinção de contrato, ou o insucesso na sua realização, quando a expectativa de concretização for de conhecimento público;

XVIII - aprovação, alteração ou desistência de projeto ou atraso em sua implantação;

XIX - início, retomada ou paralisação da fabricação ou comercialização de produto ou da prestação de serviço;

XX - descoberta, mudança ou desenvolvimento de tecnologia ou de recursos da companhia;

XXI - modificação de projeções divulgadas pela companhia;

XXII - pedido de recuperação judicial ou extrajudicial, requerimento de falência ou propositura de ação judicial, de procedimento administrativo ou arbitral que possa vir a afetar a situação econômico-financeira da companhia. (CVM, 2002, p. 1-2, grifos nossos).

Impende ressaltar que a transparência deve ser implementada de maneira prudente e correta no seio empresarial. Alvo de muitas críticas, a transparência não significa compartilhar segredos corporativos e informações sigilosas: sua aplicabilidade precisa estar relacionada ao princípio da equidade, ou seja, as informações devem ser disponibilizadas, de forma simétrica, para

indivíduos que se encontram em situação de paridade, para pessoas que formam o mesmo grupo de interesse. (SAAD-DINIZ; ADACHI; DOMINGUES, 2016).

Já a equidade – ou *fairness* – caracteriza-se pelo tratamento justo e equilibrado de todos os sócios e partes interessadas e representa a necessidade de dar tratamento similar às pessoas que pertencem aos mesmos grupos de influência.

Um exemplo prático e didático para entender a equidade é a implementação de mecanismos que impeçam a discriminação de acionistas minoritários ou a concessão de privilégios a eles, para que tenham os mesmos direitos dos acionistas majoritários. Podem ser citados aqui (i) o princípio do “*one share, one vote*” (em português, “uma ação, um voto”), norma segundo a qual cada ação de emissão de uma companhia deve corresponder ao direito a um voto em suas assembleias, promovendo a proporcionalidade entre a participação no capital e o controle societário; e (ii) a vedação do uso de informações privilegiadas pelos *insiders* em benefício próprio ou de terceiros a eles relacionados direta ou indiretamente, para a obtenção de vantagem pessoal mediante a compra ou venda de valores mobiliários, antes de as mesmas informações serem divulgadas, de forma simétrica, para o mercado (*insider trading*, previsto como ato ilícito civil e penal, no artigo 155, parágrafos 1o a 4o, da Lei nº 6.404/76, e no artigo 27-D da Lei nº 6.385/76, respectivamente). (BRASIL, 1976a, 1976b).

O princípio da prestação de contas – ou *accountability* – relaciona-se com a equidade e a transparência, uma vez que traz à tona a indispensabilidade da prestação de contas e da apresentação dos resultados obtidos pela organização, com a respectiva responsabilização dos gestores pelas decisões tomadas, principalmente quando os objetivos almejados não forem cumpridos. A prestação de contas, exercida com o auxílio de controles internos e relatórios, promove a profissionalização dos gestores da empresa.

O último pilar da governança corporativa trata da responsabilidade corporativa – ou *compliance* – em todas as áreas, como ambiental, social, trabalhista, econômico, entre outras. A responsabilidade corporativa informa que os agentes de governança devem zelar pela sustentabilidade das organizações, exigindo de todos os indivíduos envolvidos na operação determinadas condutas com o objetivo de perpetuar seus negócios.

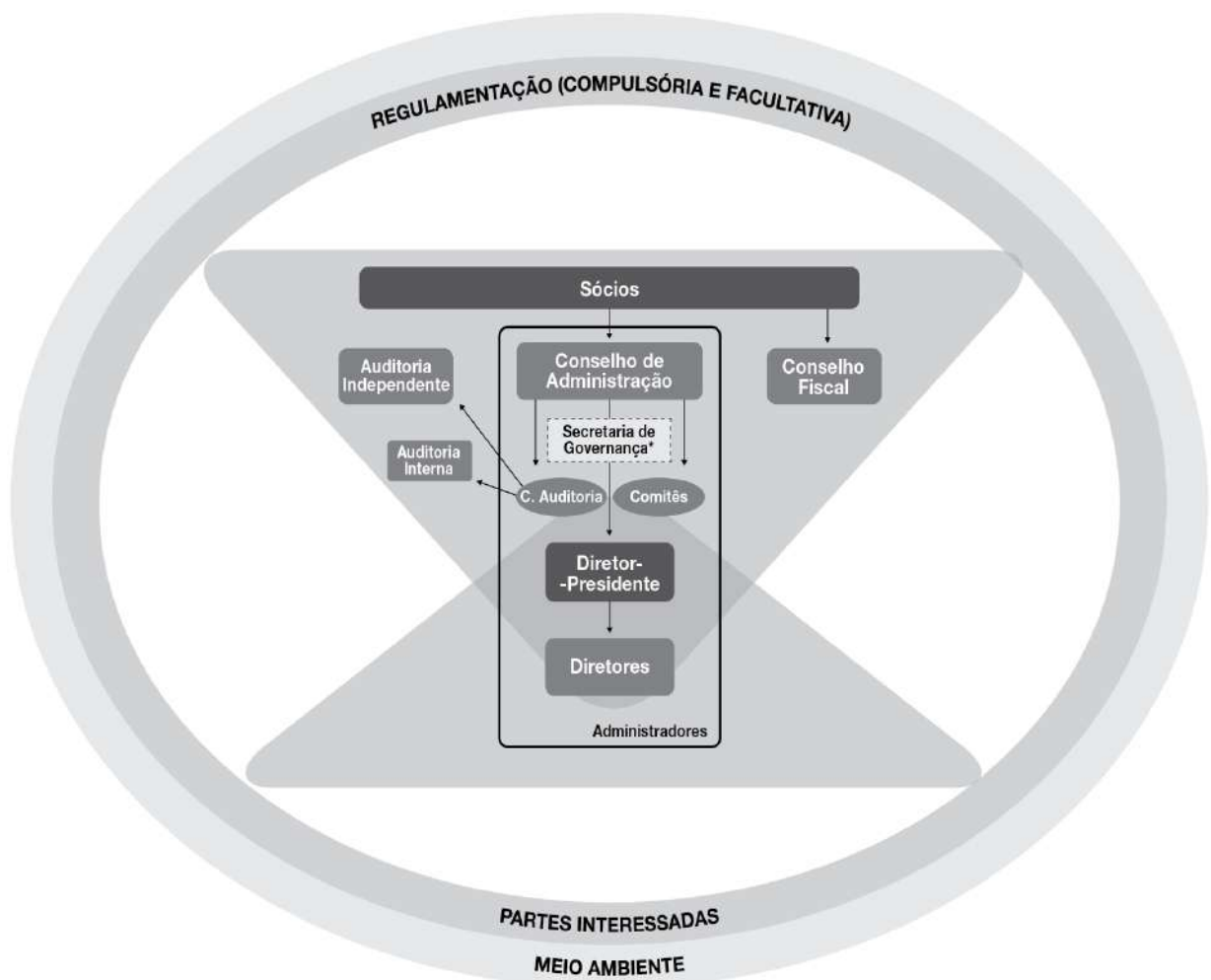
Assim, a empresa não deve buscar resultados apenas pautados no retorno financeiro. O foco das ações deve ser equilibrado e baseado na preservação de seu valor como empresa, levando em conta o lucro, as externalidades e a influência na sociedade como um todo.

Os conselheiros, executivos, gestores e empregados devem zelar pela perenidade da empresa, seja com projetos de longo prazo ou com a tão aclamada sustentabilidade, adotando posturas conforme o código de conduta de sua organização, incorporando responsabilidade corporativa, no que diz respeito à estratégia empresarial e cultivando bons relacionamentos com a comunidade em que a organização atua. (IBGC, 2015).

Bom exemplo de responsabilidade corporativa são as ações desenvolvidas pelas empresas para a obtenção de matérias-primas para seus produtos sem, no entanto, destruir ou exaurir os recursos naturais ou prejudicar aspectos sociais da comunidade onde atua. (CVM, 2014).

A Figura 2 ilustra o contexto e a estrutura de um sistema de governança corporativa em uma empresa.

Figura 2: Contexto e estrutura de um sistema de governança corporativa



Fonte: IBGC (2015, p. 19).

É possível afirmar que a governança corporativa compreende um sistema de práticas e normas conciliadoras dos interesses de uma organização, o que abrange resoluções de *compliance*, *accountability* e diversos segmentos. Ela se constitui em ferramenta de gestão, com foco na transparência, impessoalidade e eficiência.

Por outro lado, o *compliance* pode ser definido como um dos pilares da governança corporativa, conforme explicitado anteriormente, com atuação em inúmeras áreas, sendo um instrumento capaz de direcionar a resolução dos conflitos internos e mitigar riscos externos pela conformação entre princípios e valores em prol do interesse social e da função social da empresa. (PINHEIRO, 2018).

A expressão *compliance* relaciona-se à estrita observância das regras que consubstanciam o negócio, sendo tal submissão conhecida como conformidade, o que abrange cumprir normas específicas do negócio, de órgãos reguladores e dispositivos internos, como os Códigos de Ética e de Conduta, o que de fato protege a companhia contra eventuais riscos e agrega valor por meio da ética.

Um programa de *compliance* garante à empresa a adoção de procedimentos de integridade, o que significa dizer que a organização possui mecanismos de prevenção de riscos, funcionando como um suporte efetivo para uma gestão com governança corporativa.

Desse modo, sob o viés da governança corporativa, os programas de *compliance* possuem caráter preventivo, correspondendo a um conjunto de processos interdependentes que colaboram para a efetividade das práticas de governança e que permeiam a organização, direcionando as iniciativas, os comportamentos e tomadas de decisão dos gestores no desempenho de suas funções. (CROZATTI, 2019).

Na base de um programa de *compliance* devem estar os princípios básicos de governança corporativa, apoiados, por sua vez, na prática constante da deliberação ética, como mecanismo de cumprimento de normas jurídicas (princípios e regras), normas internas e externas, de proteção contra desvios de conduta e de preservação e geração de valor econômico. (IBGC, 2017).

Em um cenário de rápida transformação do ambiente de negócios, marcada por crises, ameaças cibernéticas, grandes escândalos decorrentes de fraudes e corrupção, e inovações disruptivas, as organizações vêm sendo obrigadas a ampliar o foco da governança corporativa e do

compliance, visto que passaram a ser contemplados públicos que vão além dos acionistas e administradores, o que exige maior cuidado no processo de tomada de decisão e ampliação da capacidade de avaliação, fundamentação, julgamento e deliberação ética dos agentes de governança. (IBGC, 2017).

Sobre o assunto discorre pertinentemente o IBGC, em seu livro *Compliance à luz da Governança Corporativa*:

Nos mercados desenvolvidos e naqueles em desenvolvimento, esse cenário fez crescer a demanda exercida pelo governo e pela sociedade em relação aos temas de *compliance* (ou conformidade). Acordos internacionais reforçaram a cooperação entre autoridades de diferentes países no combate à corrupção, fraudes e outros atos ilícitos nos setores público e privado. As legislações, regulamentações e fiscalizações – sobretudo as de alcance extraterritorial – estão cada vez mais rígidas, resultando em pesadas sanções de ordem financeira e econômica, tanto para pessoas jurídicas quanto para indivíduos. Os custos de não conformidade também estão maiores, não só pelos encargos substanciais com eventuais inquéritos e processos administrativos e/ou judiciais, mas também pelos reflexos do envolvimento em escândalos, que expõem a imagem e a reputação das organizações, com impacto no seu valor econômico e gerando perdas para a sociedade em geral.

Nesse contexto, não surpreende o interesse crescente no tema de *compliance*. Como cidadãos, executivos, dirigentes e gestores, estamos mais atentos às relações entre as organizações e entre estas e o poder público, porque os desvios de conduta ética não podem servir como justificativa para atos ilícitos sob o falso argumento de que seriam necessários para a sobrevivência das organizações.

Nos últimos anos, muitas iniciativas e entidades se dedicaram a abordar o *compliance* de diferentes pontos de vista. Destacam-se a Lei n. 12.846/2013 (“Lei Anticorrupção”), o Decreto n. 8.420/2015 (que regulamenta a Lei n. 12.846/2013), a Lei n. 13.303/2016 (“Lei das Estatais”), a ISO 19600:2014, a ISO 37001:2016, as diretrizes sobre o Programa de Integridade estabelecido pelo Decreto n. 8.420, elaboradas pelo Ministério da Transparência e Controladoria-Geral da União, o Instituto dos Auditores Internos (IIA), cursos e discussões no âmbito do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) sobre conformidade e integridade, a quinta edição do Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa (IBGC), a elaboração do Código Brasileiro de Governança Corporativa – Companhias Abertas (GT Interagentes), o guia sobre *compliance* concorrencial do Conselho Administrativo de Defesa Econômica (Cade), o Programa Destaque em Governança de Estatais e a revisão do regulamento do Novo Mercado (estas duas iniciativas, desenvolvidas pela B3, exigem a adoção das funções de *compliance*, controles internos e riscos).

Em meio a essa tempestade de comunicação, normas, orientações, sugestões, recomendações sobre o tema, o risco é enfatizar apenas ferramentas, medidas de mitigação e mecanismos de segurança, esquecendo o que foi, e continua sendo, o núcleo do problema: a falta do exemplo da liderança (o “tom que vem do topo”) e de uma verdadeira vivência da cultura ética nas organizações privadas e públicas e nas relações entre elas. (IBGC, 2017, p. 14).

No Brasil, algumas medidas institucionais e governamentais foram implantadas nos últimos anos, com o intuito de garantir melhorias das práticas de governança corporativa e *compliance* das empresas brasileiras, das quais se destacam: a edição da Lei nº 10.303/01, a criação do Novo Mercado e dos Níveis 1 e 2 de governança corporativa pela B3 Brasil Bolsa Balcão, a edição da Lei nº 12.846/13 e do Decreto nº 8.420/15, entre outras.

Importante mencionar que a Lei nº 10.303/01, sancionada em 31 de outubro de 2001, alterou e acrescentou dispositivos na Lei nº 6.404/76 (Lei das Sociedades Anônimas) e na Lei nº 6.385/83, que dispõe sobre o mercado de valores mobiliários e cria a Comissão de Valores Mobiliários, alterando o sistema de gestão das sociedades anônimas, por meio de novas regras inspiradas nos preceitos de governança corporativa, conferindo maiores direitos e proteção aos acionistas minoritários, promovendo transparência, equidade e garantindo a segurança adequada para os investimentos privados no Brasil. (BARBOSA FILHO, 2004).

A Lei nº 10.303/01 inseriu, por exemplo, o artigo 254-A, que confere ao acionista minoritário o direito de venda conjunta das ações com direito a voto, no caso de alienação do controle acionário, conhecido também como *tag along*, e o artigo 4º-A, que protege o mesmo acionista no caso de fechamento do capital em uma companhia aberta, entre outros. Também alterou o § 2º do artigo 15 da referida lei, limitando o percentual de emissão de ações preferenciais sem direito a voto para 50% (cinquenta por cento) do total das ações emitidas – antes era de 2/3 (dois terços). Vale dizer que a Lei das Sociedades Anônimas conta com diversos mecanismos eficazes para proteger o acionista minoritário.

Ainda, a edição da Lei nº 10.303/01 e da Lei nº 10.411/02 consolidou a autonomia da Comissão de Valores Mobiliários (CVM) para regular o mercado de valores mobiliários, tendo a primeira delas incluído as bolsas de mercadorias e futuros na competência regulamentar da CVM e transferido a competência normativa em matéria de bolsas do Conselho Monetário Nacional (CMN) para a CVM. (GRANDINETTI, 2014, p. 82).

Sobre o assunto, comenta Modesto Carvalhosa:

O objetivo inicial da reforma de 2001 era o de promover o fortalecimento do mercado de capitais, mediante o estabelecimento de um sistema de maior proteção aos minoritários, bem como de incorporação ao direito societário de princípios de boas práticas de governança corporativa, seguindo o receituário de agências internacionais de fomento do mercado de capitais. Ou seja, buscava-se valorizar as posições acionárias minoritárias, enfraquecidas com a reforma de 1997 (Lei n.º 9.457), que manifestamente suprimiu vários direitos relevantes dos investidores em ações de companhias abertas. (CARVALHOSA, 2002, p. 50).

Já em dezembro de 2000, ocorreu a implementação das práticas de governança corporativa pela B3 Brasil Bolsa Balcão, criando segmentos de listagem que possuem como requisito a observância de diversas normas de governança corporativa que estão além das obrigações que as companhias têm perante a Lei das Sociedades Anônimas, com o objetivo de proporcionar

um ambiente de negociação que desperte o interesse dos investidores e a valorização das companhias.

Assim sendo, em dezembro de 2000, a BM&FBovespa criou os segmentos de negociações de ações denominados Novo Mercado e os Níveis de Governança Corporativa 1 e 2 e, posteriormente, o Bovespa Mais e o Bovespa Mais Nível 2, que estabelecem, por meio de adesão voluntária, níveis de transparência, prestação de informação e de equidade superiores aos patamares previstos em lei. (GRANDINETTI, 2014, p. 91).

A exigência dos níveis de listagem observa a seguinte ordem decrescente, isto é, indo do maior nível de exigência às normas de governança corporativa para o menor, assim sendo: Novo Mercado, Nível 2, Nível 1, Bovespa Mais Nível 2 e Bovespa Mais, todos de adesão voluntária.

No Brasil, os segmentos de listagem que medem os níveis de governança corporativa foram criados para conter uma perda de volume de negócios para outros mercados, uma vez que se acreditava estar o decréscimo relacionado à fraca proteção dos acionistas minoritários.

Entretanto, atualmente, mais de quinze anos após tal implantação, pouco mais da metade (53%) das empresas ainda não está inserida em nenhum dos níveis. Como a adesão aos segmentos é voluntária, não é possível verificar ou saber se as companhias que estão fora dos níveis atendem aos requisitos necessários para a participação na listagem de governança corporativa da B3 Brasil Bolsa Balcão. (TAVARES; PENEDO, 2018).

O segmento Novo Mercado estabeleceu, desde sua criação, um padrão de governança corporativa altamente diferenciado. A partir da primeira listagem, em 2002, tornou-se o padrão de transparência e governança corporativa exigido pelos investidores para as novas aberturas de capital, sendo recomendado para empresas que pretendam realizar ofertas grandes e direcionadas a qualquer tipo de investidor, como, por exemplo, os investidores institucionais, as pessoas físicas, os estrangeiros, entre outros. (B3 BRASIL, BOLSA, BALCÃO, c2016).

Por sua vez, o segmento de listagem Nível 2 aproxima-se do Novo Mercado, com algumas exceções, como, por exemplo, as empresas listadas têm o direito de manter ações preferenciais e, no caso de venda do controle da empresa, é garantido aos proprietários de ações ordinárias e preferenciais o mesmo tratamento dado ao acionista controlador, prevendo o direito de *tag along* de 100% (cem por cento) do preço pago pelas ações ordinárias do acionista controlador. (B3 BRASIL, BOLSA, BALCÃO, 2019c).

As ações preferenciais ainda dão o direito de voto aos acionistas em situações críticas, como a aprovação de fusões e incorporações da empresa e contratos entre o acionista controlador e a companhia, sempre que tais decisões estiverem sujeitas à aprovação pela assembleia geral. (B3 BRASIL, BOLSA, BALCÃO, 2019c).

No segmento de listagem Nível 1, as empresas listadas devem adotar práticas que favoreçam a transparência e o acesso às informações pelos investidores. Para isso, devem divulgar informações adicionais às exigidas em lei, como por exemplo, um calendário anual de eventos corporativos. (B3 BRASIL, BOLSA, BALCÃO B3, 2019b).

Já os segmentos denominados Bovespa Mais e Bovespa Mais Nível 2 dão enfoque ao crescimento das pequenas e médias empresas que desejam acessar o mercado de forma gradual. Têm como propósito permitir o ingresso adequado no mercado, aumentando a visibilidade da empresa para os investidores. (B3 BRASIL, BOLSA, BALCÃO B3, 2019a).

Vale dizer que o segmento Bovespa Mais permite efetuar a listagem sem oferta, de modo que a companhia tem até 7 (sete) anos para realizar o seu IPO (*Initial Public Offering*, ou Oferta Pública Inicial, em português). Por sua vez, o segmento de listagem Bovespa Mais Nível 2 assemelha-se ao Bovespa Mais, entretanto, possui algumas diferenças, como o fato de as companhias listadas terem o direito de manter ações preferenciais, entre outras.

No que diz respeito à entrada em vigor da Lei nº 12.846/13, também conhecida como Lei Anticorrupção, ou Lei da Empresa Limpa, representa para o Brasil uma nova era, de maturidade, de seu ambiente de negócios. Com a referida lei, o país se alinha às mais rigorosas e avançadas legislações do mundo de combate à corrupção. (DELOITTE, 2014).

Esse cenário traz um desafio para as organizações que atuam no Brasil, em termos da criação de uma estrutura de governança corporativa, gestão de riscos e controles internos. São mudanças profundas e que envolvem diretamente a cultura organizacional.

De fato, a Lei Anticorrupção foi editada para suprir uma lacuna no sistema jurídico pátrio no que tange à responsabilização de pessoas jurídicas por atos lesivos a agentes governamentais e à administração pública nacional e estrangeira. (NOHARA; PEREIRA, 2018).

A Lei nº 12.846/13, de 1º de agosto de 2013, entrou em vigor em 29 de janeiro de 2014, e posteriormente foi regulamentada pelo Decreto nº 8.420/15. Após sua promulgação, o *compliance* ganhou significância no Brasil.

Havia necessidade de atender aos compromissos internacionais de combate à corrupção assumidos pelo Brasil, com a ratificação da Convenção das Nações Unidas contra a Corrupção (2003), no âmbito da ONU, com a Convenção Internacional de Combate à Corrupção (1996) da OEA e com a Convenção sobre o Combate da Corrupção de Funcionários Públicos Estrangeiros em Transações Comerciais Internacionais (1997) da OCDE. (VERÍSSIMO, 2017).

Com a publicação da referida lei no Brasil, as questões de *compliance* ficaram mais evidentes e deixaram as empresas mais expostas no que diz respeito ao processo de implementação de políticas de conduta e ética, que devem ser aplicadas juntamente com a área de recursos humanos e a alta administração. (ASSI, 2017).

Trata-se de norma concretizadora do princípio republicano, na medida em que estimula a criação de mecanismos para a prevenção do desvirtuamento das atividades das pessoas jurídicas e de repressão das tentativas de instrumentalizar a atuação do Estado em benefício de interesses privados, afastando-o do atendimento dos interesses coletivos – ou seja, do interesse público primário. (MARQUES, 2016).

A Lei nº 12.846/13 estabeleceu, como principais inovações, a possibilidade de responsabilização objetiva, cível e administrativa, das pessoas jurídicas e das pessoas morais (sociedades sem personalidade jurídica) corruptoras, sem prejuízo da possibilidade de responsabilização de seus dirigentes ou administradores (na medida de sua culpabilidade), ou de qualquer pessoa natural, autora, coautora ou partícipe do ato ilícito. (GABRICH; MOSCI; 2016).

A Lei nº 12.846/13 vale para todos os tipos de empresas, fundações e associações, sociedades estrangeiras com representação nacional, tanto nacionais quanto estrangeiras. Em seus artigos iniciais, a Lei da Empresa Limpa dispõe sobre sua jurisdição e aplicabilidade:

Art. 1º. Esta Lei dispõe sobre a responsabilização objetiva administrativa e civil de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira.

Parágrafo único. Aplica-se o disposto nesta Lei às sociedades empresárias e às sociedades simples, personificadas ou não, independentemente da forma de organização ou modelo societário adotado, bem como a quaisquer fundações, associações de entidades ou pessoas, ou sociedades estrangeiras, que tenham sede, filial ou representação no território brasileiro, constituídas de fato ou de direito, ainda que temporariamente.

Art. 2º As pessoas jurídicas serão responsabilizadas objetivamente, nos âmbitos administrativo e civil, pelos atos lesivos previstos nesta Lei praticados em seu interesse ou benefício, exclusivo ou não.

Art. 3º A responsabilização da pessoa jurídica não exclui a responsabilidade individual de seus dirigentes ou administradores ou de qualquer pessoa natural, autora, coautora ou partícipe do ato ilícito.

§ 1º A pessoa jurídica será responsabilizada independentemente da responsabilização individual das pessoas naturais referidas no caput.

§ 2º Os dirigentes ou administradores somente serão responsabilizados por atos ilícitos na medida da sua culpabilidade.

Art. 4º Subsiste a responsabilidade da pessoa jurídica na hipótese de alteração contratual, transformação, incorporação, fusão ou cisão societária.

§ 1º Nas hipóteses de fusão e incorporação, a responsabilidade da sucessora será restrita à obrigação de pagamento de multa e reparação integral do dano causado, até o limite do patrimônio transferido, não lhe sendo aplicáveis as demais sanções previstas nesta Lei decorrentes de atos e fatos ocorridos antes da data da fusão ou incorporação, exceto no caso de simulação ou evidente intuito de fraude, devidamente comprovados.

§ 2º As sociedades controladoras, controladas, coligadas ou, no âmbito do respectivo contrato, as consorciadas serão solidariamente responsáveis pela prática dos atos previstos nesta Lei, restringindo-se tal responsabilidade à obrigação de pagamento de multa e reparação integral do dano causado. (BRASIL, 2013).

Possui natureza administrativa e civil, caráter extraterritorial e considera a responsabilidade objetiva e direta da pessoa jurídica por prática de conduta ilícita pela pessoa jurídica e prejuízo ao ente estatal, conforme determina a seguir:

Art. 5º. Constituem atos lesivos à administração pública, nacional ou estrangeira, para os fins desta Lei, todos aqueles praticados pelas pessoas jurídicas mencionadas no parágrafo único do art. 1º, que atentem contra o patrimônio público nacional ou estrangeiro, contra princípios da administração pública ou contra os compromissos internacionais assumidos pelo Brasil, assim definidos:

I - prometer, oferecer ou dar, direta ou indiretamente, vantagem indevida a agente público, ou a terceira pessoa a ele relacionada;

II - comprovadamente, financiar, custear, patrocinar ou de qualquer modo subvencionar a prática dos atos ilícitos previstos nesta Lei;

III - comprovadamente, utilizar-se de interposta pessoa física ou jurídica para ocultar ou dissimular seus reais interesses ou a identidade dos beneficiários dos atos praticados;

IV - no tocante a licitações e contratos:

a) frustrar ou fraudar, mediante ajuste, combinação ou qualquer outro expediente, o caráter competitivo de procedimento licitatório público;

b) impedir, perturbar ou fraudar a realização de qualquer ato de procedimento licitatório público;

c) afastar ou procurar afastar licitante, por meio de fraude ou oferecimento de vantagem de qualquer tipo;

d) fraudar licitação pública ou contrato dela decorrente;

e) criar, de modo fraudulento ou irregular, pessoa jurídica para participar de licitação pública ou celebrar contrato administrativo;

f) obter vantagem ou benefício indevido, de modo fraudulento, de modificações ou prorrogações de contratos celebrados com a administração pública, sem autorização em lei, no ato convocatório da licitação pública ou nos respectivos instrumentos contratuais; ou

g) manipular ou fraudar o equilíbrio econômico-financeiro dos contratos celebrados com a administração pública;

V - dificultar atividade de investigação ou fiscalização de órgãos, entidades ou agentes públicos, ou intervir em sua atuação, inclusive no âmbito das agências reguladoras e dos órgãos de fiscalização do sistema financeiro nacional.

§ 1º Considera-se administração pública estrangeira os órgãos e entidades estatais ou representações diplomáticas de país estrangeiro, de qualquer nível ou esfera de

governo, bem como as pessoas jurídicas controladas, direta ou indiretamente, pelo poder público de país estrangeiro.

§ 2º Para os efeitos desta Lei, equiparam-se à administração pública estrangeira as organizações públicas internacionais.

§ 3º Considera-se agente público estrangeiro, para os fins desta Lei, quem, ainda que transitoriamente ou sem remuneração, exerça cargo, emprego ou função pública em órgãos, entidades estatais ou em representações diplomáticas de país estrangeiro, assim como em pessoas jurídicas controladas, direta ou indiretamente, pelo poder público de país estrangeiro ou em organizações públicas internacionais. (BRASIL, 2013).

Importante mencionar que o legislador não cuidou de matéria penal na Lei Anticorrupção, fato que não o poupou da crítica de autores penalistas, os quais questionam a possibilidade de atribuição da reponsabilidade penal à pessoa jurídica. (MARQUES, 2016).

Os atos ilícitos imputados à responsabilidade objetiva da empresa independem de terem sido cometidos por ordem, atos ou omissão, de seus administradores e dirigentes, e são todos aqueles que resultem em danos ao erário e benefício para a empresa, podendo ser cometidos por seus administradores, dirigentes, empregados, colaboradores e terceiros, ou suas controladoras e controladas, subsidiárias, coligadas e consorciadas.

Importantíssimo é o fato de que a lei em tela estabelece não só a responsabilidade das pessoas jurídicas, mas também responsabilidades subjetivas às pessoas naturais, quer sejam, ou não, dirigentes ou administradores daquela.

Pode-se dizer que na Lei Anticorrupção o principal foco é o combate à corrupção da pessoa jurídica, sem prejuízo de serem apurados nas esferas civil e criminal os atos das pessoas físicas envolvidas e a responsabilidade civil no âmbito da improbidade pelos danos causados pela pessoa jurídica.

Por sua vez, o Decreto nº 8.420/15 regulamenta diversos aspectos da Lei Anticorrupção, tais como critérios para o cálculo da multa, parâmetros para a avaliação de programas de *compliance*, regras para a celebração de acordos de leniência e disposições sobre os cadastros nacionais de empresas punidas, procedimentos estes que estão sob a responsabilidade da CGU.

A partir da vigência do Decreto nº 8.420/15, foram estabelecidos mecanismos e procedimentos de integridade, auditoria, aplicação de códigos de ética e conduta e incentivos de denúncia de irregularidades que devem ser adotados pelas empresas e monitorados pela CGU.

De acordo com este diploma legal, o programa de integridade consiste, no âmbito de uma pessoa jurídica, no conjunto de mecanismos e procedimentos internos de integridade, auditoria e

incentivo à denúncia de irregularidades e na aplicação efetiva de códigos de ética e de conduta, políticas e diretrizes que objetivam detectar e sanar desvios, fraudes, irregularidades e atos ilícitos praticados contra a administração pública, nacional ou estrangeira. (BRASIL, 2015).

Outrossim, o programa de integridade deve ser estruturado, aplicado e atualizado de acordo com as características e riscos atuais das atividades de cada pessoa jurídica, a qual por sua vez deve garantir o constante aprimoramento e adaptação do referido programa, visando garantir sua efetividade. (BRASIL, 2015).

De maneira abrangente, o Decreto nº 8.420/15 determina que as corporações, ao instituírem um programa de *compliance*, estabeleçam códigos de condutas éticas, políticas e procedimentos de integridade, que devem ser observados por todos os empregados e colaboradores da empresa.

Nesse cenário regulatório, as empresas tornaram-se as principais responsáveis por evitar, controlar e remediar, inclusive com punição, os atos antiéticos e de corrupção praticados internamente.

Por isso, o cumprimento dos marcos regulatórios torna-se importante, não apenas para evitar a responsabilização da empresa na seara administrativa, mas também para protegê-la da imputação criminal. A observância das normas de cuidado – por meio de um sistema de *compliance* estruturado – é o instrumento que assegura a proteção da empresa e de seus dirigentes da prática de delitos e da colaboração com agentes criminosos, minimizando os riscos de responsabilidade penal e de desgastes perante a opinião pública. (BLOK, 2018).

Assim sendo, diante de uma demanda exacerbada por governança corporativa e *compliance*, as empresas necessitam incorporar em sua gestão as tomadas de deliberações éticas, isto é, aquelas que são tomadas de maneira responsável, levando em consideração a identidade da empresa e os impactos das decisões sobre os *stakeholders*, a sociedade em geral e o meio ambiente, visando ao bem comum.

Um programa de *compliance* efetivo deve possuir como fundamento uma visão de personalidade empresarial que transcende as leis, as normas e os regulamentos internos e externos a serem espontaneamente observados.

A identidade da organização é uma combinação entre seu propósito (razão de ser), sua missão, sua visão (aonde quer chegar), seus valores e princípios – o que é importante para ela e a forma como são tomadas as decisões.

A estruturação de uma empresa íntegra demanda atitudes e posturas que assegurem uma mentalidade de responsabilidade corporativa que ultrapassa a luta contra a corrupção, levando em consideração a dignidade humana, a maneira de estipular e implementar produtos e serviços, escolhas tecnológicas, sistemas de produção e distribuição, as relações com fornecedores, parceiros, clientes e poder público, incluindo as externalidades (positivas e negativas) geradas por seus negócios e suas operações na sociedade e no meio ambiente. Nesse sentido, a estruturação empresarial ética também pressupõe serem estabelecidas e respeitadas normas internas que garantam igualdade de oportunidades entre os gêneros, em todas as esferas e cargos da organização.

2.3 PROGRAMAS DE INTEGRIDADE

Infelizmente, no Brasil, a corrupção nos meios sociais, empresariais, políticos e governamentais é uma realidade fática incontestável, comprovada por inúmeros casos vivenciados pelas pessoas nos seus cotidianos, noticiados sistematicamente pela imprensa e confirmados por milhares de processos administrativos e judiciais. (GABRICH; MOSCI, 2016).

Sob influência internacional, especialmente de normas estrangeiras como o *Foreign Corrupt Practices Act* (FCPA), nos Estados Unidos, em 1977, e o *UK Bribery Act*, na Inglaterra, em 2010, além da necessidade de se adequar às recomendações de organizações internacionais, como a Organização das Nações Unidas (ONU) e a Organização dos Estados Americanos (OEA), o Brasil promulgou, em 2013, a Lei nº 12.846. (FERREIRA; QUEIROZ; GONÇALVES, 2018).

Para Frederico de Andrade Gabrich e Tiago Lopes Mosci, no âmbito do Direito, a corrupção pode ser considerada um fato jurídico, tendo em vista que cria, adquire, modifica, resguarda, transfere ou extingue um direito, ou uma obrigação de uma pessoa, natural ou jurídica, independentemente de ter sido praticada por uma vontade humana dirigida ou decorrente de algum evento da natureza. Outrossim, quando o acontecimento for praticado por uma pessoa, tem-se então um ato ou um negócio jurídico. (GABRICH; MOSCI, 2016).

Os autores ensinam que o ordenamento jurídico brasileiro tipifica a corrupção como um ato jurídico ilícito em diversas esferas, como a criminal, cível, administrativa, tributária, empresarial, entre outras), tendo em vista que diverge da ordem jurídica normativa e produz efeitos contrários e nocivos a ela, consagrando a anticorrupção como padrão de conduta a ser observado pelos indivíduos e instituições públicas e privadas. (GABRICH; MOSCI, 2016).

No ordenamento jurídico brasileiro, a Lei nº 12.846/13, denominada Lei Anticorrupção ou Lei da Empresa Limpa, determinou a responsabilização objetiva administrativa e civil das pessoas jurídicas pelo cometimento de atos ilícitos praticados em sua vantagem ou proveito, contra a administração pública, nacional ou estrangeira. (CGU, 2015).

A aprovação da lei ocasionou grande interesse e atenção a respeito do combate à corrupção, motivando intensas discussões no setor empresarial brasileiro, sobretudo diante da preocupação das empresas quanto à possibilidade de arcarem com sanções severas no âmbito de um processo administrativo de responsabilização. (CGU, 2015).

Para além do seu caráter punitivo, a referida lei também atribuiu especial relevância às medidas anticorrupção adotadas por uma empresa, que podem ser reconhecidas como fator atenuante em eventual processo de responsabilização. O conjunto dessas medidas constitui o chamado programa de integridade. (CGU, 2015).

Sobre o assunto, dispõe a Lei Anticorrupção brasileira:

Art. 7º Serão levados em consideração na aplicação das sanções:

I - a gravidade da infração;

II - a vantagem auferida ou pretendida pelo infrator;

III - a consumação ou não da infração;

IV - o grau de lesão ou perigo de lesão;

V - o efeito negativo produzido pela infração;

VI - a situação econômica do infrator;

VII - a cooperação da pessoa jurídica para a apuração das infrações;

VIII - 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;

IX - o valor dos contratos mantidos pela pessoa jurídica com o órgão ou entidade pública lesados; e

X - (VETADO).

Parágrafo único. Os parâmetros de avaliação de mecanismos e procedimentos previstos no inciso VIII do caput serão estabelecidos em regulamento do Poder Executivo federal. (BRASIL, 2013, grifos nossos).

Vale lembrar que o programa de *compliance* é constituído de procedimentos que as empresas adotam para o cumprimento de leis em geral. Como já explanado, é a estrutura global, sendo que o programa de integridade e de anticorrupção são especificações, ramificações do *compliance*. (PRADO, 2018).

Como o próprio nome já diz, o programa de integridade pode ser conceituado como ferramenta e processo interno de conformidade, auditoria e fomento à denúncia de irregularidades no âmbito empresarial, com a finalidade precípua de evitar infrações, sendo que “seu desenvolvimento se deu com foco especial em evitar crimes de corrupção, lavagem de dinheiro,

cartel, financiamento de terrorismo, delitos contábeis e tributários, *insider trading*, delitos ambientais e violação aos segredos negociais da empresa”. (GABAN; DOMINGUES, 2016, p. 344).

Nesse sentido, o Decreto nº 8.420/15, que regulamenta a Lei Anticorrupção, assim definiu o programa de integridade:

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

Parágrafo Único. O programa de integridade deve ser estruturado, aplicado e atualizado de acordo com as características e riscos atuais das atividades de cada pessoa jurídica, a qual por sua vez deve garantir o constante aprimoramento e adaptação do referido programa, visando garantir sua efetividade. (BRASIL, 2015, grifo nosso).

Não obstante, em seu artigo 42, o Decreto nº 8.420/15 dispõe que um programa de integridade será avaliado quanto à sua existência e aplicação, de acordo com os seguintes critérios (GABRICH; LOSCI, 2016):

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:

- I - comprometimento da alta direção da pessoa jurídica, incluídos os conselhos, evidenciado pelo apoio visível e inequívoco ao programa;
- II - padrões de conduta, código de ética, políticas e procedimentos de integridade, aplicáveis a todos os empregados e administradores, independentemente de cargo ou função exercidos;
- III - padrões de conduta, código de ética e políticas de integridade estendidas, quando necessário, a terceiros, tais como, fornecedores, prestadores de serviço, agentes intermediários e associados;
- IV - treinamentos periódicos sobre o programa de integridade;
- V - análise periódica de riscos para realizar adaptações necessárias ao programa de integridade;
- VI - registros contábeis que reflitam de forma completa e precisa as transações da pessoa jurídica;
- VII - controles internos que assegurem a pronta elaboração e confiabilidade de relatórios e demonstrações financeiros da pessoa jurídica;
- VIII - procedimentos específicos para prevenir fraudes e ilícitos no âmbito de processos licitatórios, na execução de contratos administrativos ou em qualquer interação com o setor público, ainda que intermediada por terceiros, tal como pagamento de tributos, sujeição a fiscalizações, ou obtenção de autorizações, licenças, permissões e certidões;
- IX - independência, estrutura e autoridade da instância interna responsável pela aplicação do programa de integridade e fiscalização de seu cumprimento;
- X - canais de denúncia de irregularidades, abertos e amplamente divulgados a funcionários e terceiros, e de mecanismos destinados à proteção de denunciante de boa-fé;
- XI - medidas disciplinares em caso de violação do programa de integridade;
- XII - procedimentos que assegurem a pronta interrupção de irregularidades ou infrações detectadas e a tempestiva remediação dos danos gerados;

XIII - diligências apropriadas para contratação e, conforme o caso, supervisão, de terceiros, tais como, fornecedores, prestadores de serviço, agentes intermediários e associados;

XIV - verificação, durante os processos de fusões, aquisições e reestruturações societárias, do cometimento de irregularidades ou ilícitos ou da existência de vulnerabilidades nas pessoas jurídicas envolvidas;

XV - monitoramento contínuo do programa de integridade visando seu aperfeiçoamento na prevenção, detecção e combate à ocorrência dos atos lesivos previstos no art. 5º da Lei nº 12.846, de 2013; e

XVI - transparência da pessoa jurídica quanto a doações para candidatos e partidos políticos.

§ 1º Na avaliação dos parâmetros de que trata este artigo, serão considerados o porte e especificidades da pessoa jurídica, tais como:

I - a quantidade de funcionários, empregados e colaboradores;

II - a complexidade da hierarquia interna e a quantidade de departamentos, diretorias ou setores;

III - a utilização de agentes intermediários como consultores ou representantes comerciais;

IV - o setor do mercado em que atua;

V - os países em que atua, direta ou indiretamente;

VI - o grau de interação com o setor público e a importância de autorizações, licenças e permissões governamentais em suas operações;

VII - a quantidade e a localização das pessoas jurídicas que integram o grupo econômico; e

VIII - o fato de ser qualificada como microempresa ou empresa de pequeno porte.

§ 2º A efetividade do programa de integridade em relação ao ato lesivo objeto de apuração será considerada para fins da avaliação de que trata o caput.

§ 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.

§ 4º Caberá ao Ministro de Estado Chefe da Controladoria-Geral da União expedir orientações, normas e procedimentos complementares referentes à avaliação do programa de integridade de que trata este Capítulo.

§ 5º A redução dos parâmetros de avaliação para as microempresas e empresas de pequeno porte de que trata o § 3º poderá ser objeto de regulamentação por ato conjunto do Ministro de Estado Chefe da Secretaria da Micro e Pequena Empresa e do Ministro de Estado Chefe da Controladoria-Geral da União. (BRASIL, 2015).

No mesmo sentido, a Controladoria Geral da União, em seu manual *Programas de Integridade: diretrizes para empresas privadas*, orienta:

O Programa de Integridade tem como foco medidas anticorrupção adotadas pela empresa, especialmente aquelas que visem à prevenção, detecção e remediação dos atos lesivos contra a administração pública nacional e estrangeira previstos na Lei nº 12.846/2013. Empresas que já possuem programa de *compliance*, ou seja, uma estrutura para o bom cumprimento de leis em geral, devem trabalhar para que medidas anticorrupção sejam integradas ao programa já existente.

Mesmo empresas que possuem e aplicam medidas dessa natureza, sobretudo para atender a legislações antissuborno estrangeiras, devem atentar-se para a necessidade de adaptá-las à nova lei brasileira, em especial para refletir a preocupação com a ocorrência de fraudes em licitações e na execução de contratos com o setor público. (CGU, 2015, p. 6).

No mesmo manual, a CGU frisa que tais programas possuem cinco pilares:

Os cinco pilares do Programa de Integridade
1º: Comprometimento e apoio da alta direção

O apoio da alta direção da empresa é condição indispensável e permanente para o fomento a uma cultura ética e de respeito às leis e para a aplicação efetiva do Programa de Integridade.

2º: Instância responsável pelo Programa de Integridade

Qualquer que seja a instância responsável, ela deve ser dotada de autonomia, independência, imparcialidade, recursos materiais, humanos e financeiros para o pleno funcionamento, com possibilidade de acesso direto, quando necessário, ao mais alto corpo decisório da empresa.

3º: Análise de perfil e riscos

A empresa deve conhecer seus processos e sua estrutura organizacional, identificar sua área de atuação e principais parceiros de negócio, seu nível de interação com o setor público – nacional ou estrangeiro – e consequentemente avaliar os riscos para o cometimento dos atos lesivos da Lei nº 12.846/2013.

4º: Estruturação das regras e instrumentos

Com base no conhecimento do perfil e riscos da empresa, deve-se elaborar ou atualizar o código de ética ou de conduta e as regras, políticas e procedimentos de prevenção de irregularidades; desenvolver mecanismos de detecção ou reportes de irregularidades (alertas ou red flags; canais de denúncia; mecanismos de proteção ao denunciante); definir medidas disciplinares para casos de violação e medidas de remediação. Para uma ampla e efetiva divulgação do Programa de Integridade, deve-se também elaborar plano de comunicação e treinamento com estratégias específicas para os diversos públicos da empresa.

5º: Estratégias de monitoramento contínuo

É necessário definir procedimentos de verificação da aplicabilidade do Programa de Integridade ao modo de operação da empresa e criar mecanismos para que as deficiências encontradas em qualquer área possam realimentar continuamente seu aperfeiçoamento e atualização. É preciso garantir também que o Programa de Integridade seja parte da rotina da empresa e que atue de maneira integrada com outras áreas correlacionadas, tais como recursos humanos, departamento jurídico, auditoria interna e departamento contábil-financeiro. (CGU, 2015, p. 6-7).

O *compliance* é responsável pelo cumprimento de todas as normas jurídicas e regras internas, além das determinações dos órgãos reguladores da área de atuação da organização. É uma área bastante ampla, que pode ser dividida em outras menores para um trabalho mais específico.

Uma dessas áreas menores é, justamente, a responsável pelo PROGRAMA DE INTEGRIDADE, que garante que a empresa siga de maneira correta os procedimentos voltados ao combate à corrupção, já que pode ser responsabilizada, no âmbito civil, administrativo e penal⁵, por atos contra a Administração Pública, nacional ou estrangeira. O programa de

⁵ O Código Penal brasileiro (Decreto-Lei nº 2.848/40) considera a corrupção como crime e tipifica corrupção passiva, corrupção ativa, peculato e concussão (entre outros tipos penais existentes), que prevêm respectivamente o seguinte:

Corrupção passiva

Art. 317 - Solicitar ou receber, para si ou para outrem, direta ou indiretamente, ainda que fora da função ou antes de assumi-la, mas em razão dela, vantagem indevida, ou aceitar promessa de tal vantagem:

Pena – reclusão, de 2 (dois) a 12 (doze) anos, e multa. (Redação dada pela Lei nº 10.763, de 12.11.2003)

1º - A pena é aumentada de um terço, se, em consequência da vantagem ou promessa, o funcionário retarda ou deixa de praticar qualquer ato de ofício ou o pratica infringindo dever funcional.

§ 2º - Se o funcionário pratica, deixa de praticar ou retarda ato de ofício, com infração de dever funcional, cedendo a pedido ou influência de outrem:

Pena - detenção, de três meses a um ano, ou multa.

Corrupção ativa

Art. 333 - Oferecer ou prometer vantagem indevida a funcionário público, para determiná-lo a praticar, omitir ou retardar ato de ofício:

integridade é um “braço” do programa de *compliance*, já que também visa ao cumprimento de regras internas e externas, porém específicas para o combate à corrupção.

Sobre os riscos da não adoção de um programa de integridade, assinala Juliana de Paula Tocafundo Prado:

Promover a cultura organizacional de valorização da ética e integridade é, como dito, um excelente recurso da boa governança corporativa. A relação e a integração do setor de compliance com todos os outros setores da organização é fundamental para o êxito do programa. As empresas devem possibilitar um ambiente de trabalho saudável e apto a lidar com as questões regulatórias e legais, de identificação e gerenciamento dos riscos no combate à corrupção e aos ilícitos, tão presentes, infelizmente, na sociedade e nas organizações. É mecanismo de promoção de valores éticos com a efetiva e contínua participação de todos os envolvidos com a organização (sócios, gestores, empregados, parceiros, fornecedores, consumidores, etc.).

Os riscos são inúmeros e particulares consoante o setor de atuação. Dentre os principais, cita-se: aumento das formas jurídicas e administrativas de responsabilização em razão da crescente legislação e ampliação dos mecanismos de responsabilização, como exemplo: a responsabilidade objetiva, sem aferição de dolo ou culpa do agente; novas tipificações de atos considerados ilícitos, como exemplo; a abrangência da responsabilização da LAC: responsabilização da empresa por atos não praticados por ela: realizados por terceiros, como colaboradores, intermediários, parceiros e até sociedade integrante do mesmo grupo econômico, e a desnecessidade da concretização de dano efetivo, sendo punível a mera possibilidade de dano; estipulação de penalidades inovadoras: não somente multas vultuosas, mas penalidades graves principalmente a longo prazo, tais como: publicação da condenação em meios midiáticos, interrupção de contratos com o governo, ou cancelamento de quaisquer empréstimos, incentivos ou benefícios oriundos do Poder Público, podendo, inclusive, serem 73 aplicadas conjuntamente; internacionalização das jurisdições e ampliação das competências nacionais e internacionais, inclusive com atuação conjunta, o que demonstra a repercussão mundial dos atos ilícitos e dos danos, bem como acarreta o aumento das jurisdições competentes em âmbito mundial. Condutas praticadas no exterior, que mesmo indiretamente gerem efeitos internos, podem ser apreciadas e julgadas no Brasil, bem como atos aqui praticados com efeitos

Pena – reclusão, de 2 (dois) a 12 (doze) anos, e multa. (Redação dada pela Lei nº 10.763, de 12.11.2003)

Parágrafo único - A pena é aumentada de um terço, se, em razão da vantagem ou promessa, o funcionário retarda ou omite ato de ofício, ou o pratica infringindo dever funcional.

Peculato

Art. 312 - Apropriar-se o funcionário público de dinheiro, valor ou qualquer outro bem móvel, público ou particular, de que tem a posse em razão do cargo, ou desviá-lo, em proveito próprio ou alheio:

Pena - reclusão, de dois a doze anos, e multa.

§ 1º - Aplica-se a mesma pena, se o funcionário público, embora não tendo a posse do dinheiro, valor ou bem, o subtrai, ou concorre para que seja subtraído, em proveito próprio ou alheio, valendo-se de facilidade que lhe proporciona a qualidade de funcionário.

Peculato culposo

§ 2º - Se o funcionário concorre culposamente para o crime de outrem:

Pena - detenção, de três meses a um ano.

§ 3º - No caso do parágrafo anterior, a reparação do dano, se precede à sentença irrecorrível, extingue a punibilidade; se lhe é posterior, reduz de metade a pena imposta.

Peculato mediante erro de outrem

Art. 313 - Apropriar-se de dinheiro ou qualquer utilidade que, no exercício do cargo, recebeu por erro de outrem:

Pena - reclusão, de um a quatro anos, e multa.

Concussão

Art. 316 - Exigir, para si ou para outrem, direta ou indiretamente, ainda que fora da função ou antes de assumi-la, mas em razão dela, vantagem indevida:

Pena - reclusão, de dois a oito anos, e multa.” (BRASIL, 1940).

também externos são passíveis de apreciação e julgamento no exterior, podendo ocorrer, assim, responsabilização em vários países; riscos reputacionais: a má reputação tem efeitos mundiais, em um mundo globalizado no qual as informações estão amplamente disponíveis e são rapidamente divulgadas em todas as partes do planeta. (PRADO, 2018, p. 72-73).

No ano de 2007, foi lançado o programa de integridade do Grupo ArcelorMittal, referência em *compliance* e governança corporativa no Brasil e no mundo. O grupo afirma que possui como compromisso promover o comportamento ético, justo e igualitário dentro e fora da empresa, bem como desenvolver uma cultura de responsabilidade corporativa, e garante que todas as suas decisões e negócios devem estar alinhados aos mais altos padrões éticos e legais. O programa possui três pilares fundamentais: (i) honestidade e transparência; (ii) respeito e dignidade; e (iii) exemplaridade. (ARCELORMITTAL, 2019b).

A respeito do pilar honestidade e transparência, a empresa cumpre estritamente as regras da legislação, dos padrões e da ética, trabalhando indicadores, comunidades e relatórios objetivos, de forma a estar integralmente alinhada ao *compliance*. Sobre o pilar respeito e dignidade, a atuação da empresa valoriza o respeito e a dignidade do ser humano, do meio ambiente e do patrimônio, construindo relações duradouras. Já o pilar exemplaridade objetiva que as ações da empresa sejam consideradas como parâmetro para a atuação coletiva, promovendo uma influência positiva em todo o ambiente corporativo e em toda a sociedade. (ARCELORMITTAL, 2019b).

Sobre seu programa de integridade, a ArcelorMittal informa:

Dentre as políticas que integram o escopo do programa destacam-se:

Código de Conduta: O Código de Conduta do Grupo ArcelorMittal, lançado junto com o Programa de Integridade, em 2007, estabelece diretrizes gerais obrigatórias, a serem observadas por todos os conselheiros, diretores, empregados e parceiros comerciais (incluindo clientes e fornecedores) do Grupo ArcelorMittal.

Instrução para Declaração de Potencial ou Real Conflito de Interesses: Lançada em 2013, essa instrução estabelece um conjunto de diretrizes básicas aplicáveis a todo o Grupo ArcelorMittal com o objetivo de promover a transparência, aprimorar a governança e orientar os empregados em questões de conflito de interesses e transações com partes relacionadas.

Para concretizar essa instrução, o Grupo ArcelorMittal possui um sistema eletrônico denominado *Conflict of Interest*, por meio do qual são realizadas as declarações anuais de potenciais ou reais conflitos de interesses. Devem realizar tais declarações os diretores, gestores e empregados definidos em uma matriz, elaborada com base em uma avaliação de riscos, que inclui, ainda, os profissionais de nível superior das áreas de finanças, suprimentos, comercial, logística, auditoria interna e jurídico. Vale ressaltar que as regras relativas a conflitos de interesse são aplicáveis a todos os empregados. Portanto, mesmo aqueles não incluídos no público alvo definido devem informar aos seus superiores imediatos, ao *Compliance Officer* ou ao Departamento

Jurídico qualquer situação em que seus interesses pessoais conflitem ou possam conflitar com suas obrigações perante o Grupo ArcelorMittal, para que sejam tomadas as medidas cabíveis, de acordo com cada situação concreta.

Política de Informações Privilegiadas: Em 2007, foi lançada a Política sobre Informações Privilegiadas, estabelecendo diretrizes voltadas a assegurar o tratamento adequado das Informações Privilegiadas, ou seja, aquelas que, se de conhecimento público, podem influenciar significativamente no preço dos valores mobiliários do Grupo ArcelorMittal ou na decisão de um investidor quanto à compra e venda de seus valores mobiliários. Além de elencar de forma detalhada as obrigações de cada categoria de *insider*, ou pessoas que possuem acesso a tais informações, seja regular ou permanente, essa política fornece dados sobre os períodos de fechamento, definidos como aqueles nos quais são vedadas as negociações de valores mobiliários do Grupo ArcelorMittal por quem possua tais informações. As datas de Período de Fechamento são divulgadas no *website* do Grupo ArcelorMittal: <http://corporate.arcelormittal.com/investors/investor-calendar>.

Diretrizes para o Cumprimento das Leis de Defesa da Concorrência: Em 2007, foram lançadas as Diretrizes para o cumprimento das Leis de Defesa da Concorrência, que estabelecem regras para evitar a prática de qualquer conduta que infrinja, ou possa parecer infringir as leis e princípios fundamentais de defesa da concorrência. Nesse sentido, tais Diretrizes estabelecem precauções e medidas claras a serem observadas pelos empregados em caso de contato com concorrentes, realização de *benchmarkings*, participação em entidades de classe, dentre outras situações.

Procedimento para coleta e publicação de informações estatísticas pelas Associações de Classe: Tal procedimento, lançado em 2011, visa estabelecer regras específicas aplicáveis aos empregados do Grupo ArcelorMittal, para o fornecimento de informações concorrencialmente sensíveis às associações de classe, em observância às legislações aplicáveis.

Instrução sobre Busca e Apreensão: Esta instrução, lançada em 2007, estabelece Diretrizes que os empregados das sociedades do Grupo ArcelorMittal deverão adotar a fim de garantir que a Empresa cumprirá as leis aplicáveis durante eventual investigação antitruste.

Política sobre Denúncias: Está política, lançada em 2007, estabelece as diretrizes para identificação de quaisquer problemas relevantes relacionados a irregularidades em questões contábeis, de auditoria, financeiras, suborno, ou quaisquer violações ao Programa e legislação aplicáveis.

Política Antifraude: Esta política, lançada em 2008, possui o objetivo de reforçar o compromisso com o comportamento íntegro, destacando de forma expressa que o Grupo ArcelorMittal tem tolerância zero à prática e à ocultação de atos fraudulentos ou ilegais. Assim, no referido documento, são descritos de forma clara os princípios essenciais que pautam esse compromisso com a integridade. Ademais, é ressaltado nesta política que, para conduzir eventuais ações e investigações, o Grupo ArcelorMittal conta com uma equipe de auditoria interna e investigação forense, que possui acesso livre e irrestrito a todos os dados e instalações do Grupo ArcelorMittal, tratando com confidencialidade quaisquer informações recebidas.

Política Anticorrupção: Está política foi lançada em 2009 seguindo as melhores práticas internacionais e estabelecendo diretrizes para lidar com questões relacionadas às práticas de corrupção. Seu objetivo é garantir que, durante a condução dos negócios, os empregados e/ou quaisquer terceiros agindo em seu nome observem os mais elevados padrões de integridade desejados pelo Grupo ArcelorMittal. Esse comprometimento para tomar todas as medidas possíveis para buscar a integridade e o comportamento ético, antecede à Lei Anticorrupção Brasileira, publicada em 2013. Além de proibir de forma expressa a corrupção envolvendo entes públicos, a Política

Anticorrupção é ainda mais abrangente, vedando de forma expressa a corrupção também entre partes privadas.

Pautado na Política Anticorrupção, o Grupo ArcelorMittal lançou os seguintes procedimentos específicos, que visam estabelecer regras precisas, controles internos e indicadores, que incrementam a eficácia, transparência e segurança do Programa:

Procedimento para Recebimento e Oferta de Presentes e Entretenimento: A Empresa entende que a troca de presentes e entretenimento pode fortalecer relações comerciais, mas, em alguns casos, pode criar influências inadequadas ou a aparência de influência inadequada. Dessa forma, o Código de Conduta do Grupo ArcelorMittal estabelece que os presentes ou entretenimentos, quando aceitos ou oferecidos, devem ser modestos, eventuais e terem como verdadeira finalidade facilitar o alcance de objetivos comerciais. Assim, em 2013, foi criado este procedimento específico, que determina de forma clara (i) quais presentes ou entretenimentos são usualmente aceitáveis, independentemente de aprovação prévia; (ii) quais nunca devem ser aceitos; e (iii) quais requerem aprovação prévia do superior imediato, ou, até mesmo, do Vice-Presidente responsável pela área que recebe/oferta o presente ou entretenimento.

O procedimento determina, ainda, que as Diretorias e Gerências Gerais da ArcelorMittal Brasil devem manter um Quadro de Registro de Presentes e Entretenimento atualizado, que deverá conter todos os presentes e entretenimentos eventualmente oferecidos ou recebidos, de acordo com os limites e regras estabelecidos.

Procedimento de Auditoria Anticorrupção: O Grupo ArcelorMittal acredita que, apenas em um ambiente saudável e autêntico floresce a Cultura de Integridade, que deve abranger a todos com quem a organização se relaciona. Dessa forma, o Grupo busca privilegiar os parceiros comerciais, públicos e privados, pessoas físicas e jurídicas, que também agem pautados na ética e moral, evitando, assim, o envolvimento e a contratação de pessoas que agem de forma diversa. De acordo com tal procedimento, as auditorias devem ser realizadas a cada três anos, sendo que todas as informações e registros devem ser mantidos por um período de pelo menos 10 anos.

O objetivo é conhecer os parceiros comerciais e mitigar os riscos aos quais o Grupo ArcelorMittal estaria exposto no seu relacionamento com eles, especialmente aqueles que agem em nome da Empresa perante os entes públicos.

Por meio desse procedimento, os fornecedores são classificados de acordo com o risco que representam. A cada um deles é dada uma nota, que varia de 0 a 3, sendo o nível 3 o mais exposto à corrupção. A classificação dos fornecedores é realizada com base em critérios objetivos, determinados em uma matriz de riscos.

Por fim, no que se refere às operações de fusão e aquisição (M&A) envolvendo as sociedades do Grupo ArcelorMittal, o procedimento prevê a realização de uma auditoria mais criteriosa e específica, considerando evitando o risco das sociedades objeto da transação estarem envolvidas direta ou indiretamente em atividades corruptas.

Instrução sobre Contribuições Políticas: Lançada em 2012, essa Instrução tem como objetivo assegurar que contribuições políticas eventualmente realizadas pelo Grupo ArcelorMittal sigam os procedimentos internos de reporte e sejam adequadamente monitoradas, nos termos da Política Anticorrupção. De acordo com o procedimento, todas as solicitações de contribuições políticas, aprovadas e rejeitadas, devem ser incluídas no Quadro de Registro. No Brasil, desde Setembro de 2015, não é permitida a realização de contribuições políticas por pessoas jurídicas.

Diversidade e Inclusão: Lançada em 2009, esta Política visa reforçar que o Grupo ArcelorMittal está convencido de que a diversidade de sua equipe é uma riqueza. Ela

traz novas ideias, perspectivas e experiências em um ambiente acolhedor e que fortalece nossos valores de Liderança, Sustentabilidade e Qualidade. Na referida Política é também ressaltado que o Grupo ArcelorMittal busca criar um ambiente de trabalho onde todos tenham oportunidade de participar plenamente do sucesso do negócio, e onde todos os empregados sejam valorizados por suas habilidades, experiências e perspectivas próprias.

Política de Direitos Humanos: Lançada em 2010, estabelece os princípios essenciais para que se mantenha um ambiente onde os direitos humanos sejam respeitados, em termos de saúde e segurança, trabalho e comunidades locais. O referido documento é pautado nas seguintes Declarações: (i) Declaração Universal dos Direitos Humanos da Organização das Nações Unidas (ONU); (ii) Convenções Internacionais que constituem a Declaração Internacional dos Direitos Humanos; (iii) Declaração dos Princípios Fundamentais e Direitos Trabalhistas da Organização Internacional do Trabalho (OIT); e (iv) Pacto Global das Nações Unidas.

Diretrizes sobre Sanções Econômicas: Estabelecida em 2011, as Diretrizes sobre Sanções Econômicas definem procedimento para assegurar o cumprimento das leis aplicáveis aos locais em que o Grupo ArcelorMittal possui negócios, evitando a prática de condutas que infrinjam as leis ou programas de sanções econômicas. À luz da referida Política, a Empresa orienta os seus empregados, notadamente da área comercial e suprimentos, a realizar consultas às Listas de Sanções Econômicas, disponibilizadas no sistema *World Check*, banco de dados utilizado mundialmente pelo Grupo, previamente à realização das transações comerciais, para que sejam tomadas as medidas necessárias para mitigar o risco de infração às leis e programas de sanções.

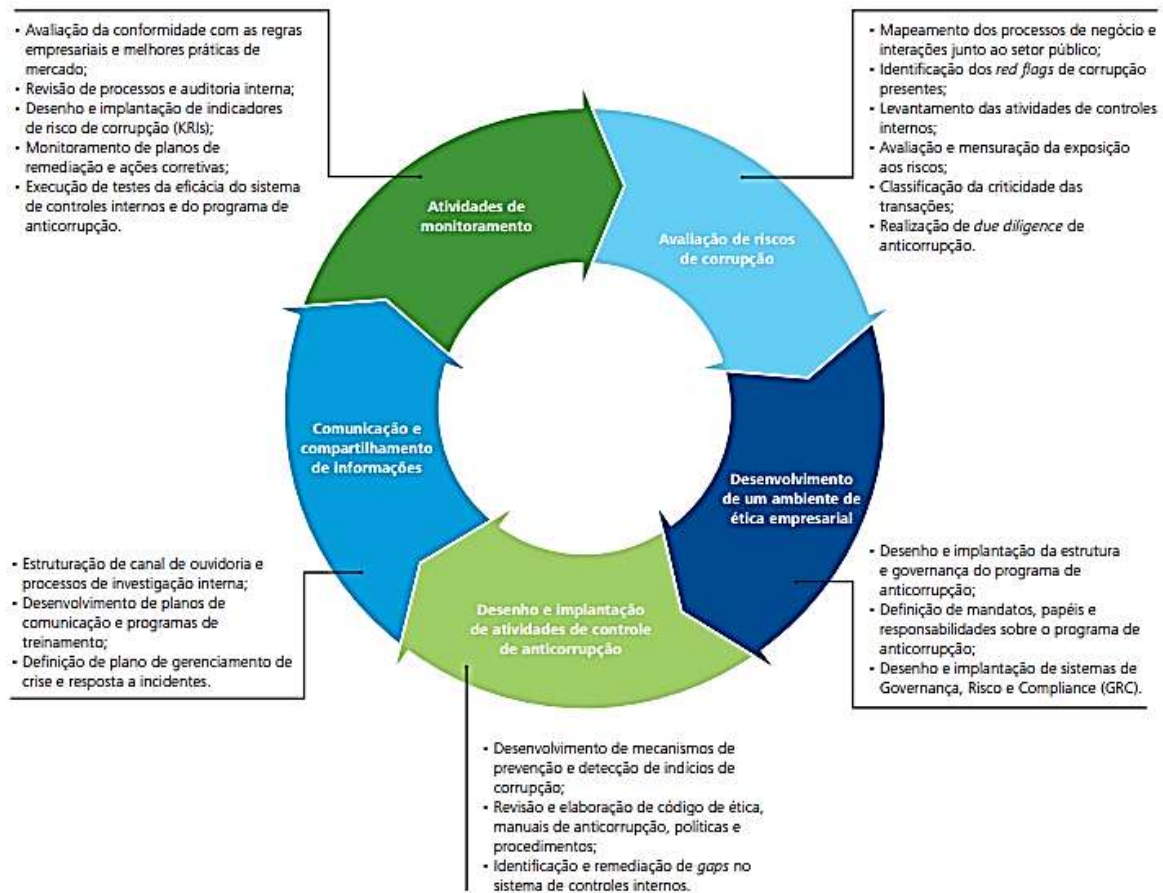
Em caso de países com sanções específicas, tais como Sudão, Cuba e Coreia do Norte, a referida política prevê, ainda, a necessidade de análise e aprovação prévia por um órgão interno especializado, o Departamento de Coordenação Comercial e Marketing da ArcelorMittal (*ArcelorMittal's Corporate Commercial Coordination & Marketing Department*).

Código de Fornecimento Responsável: Este procedimento, lançado em 2011, é aplicável a todos os fornecedores, bem como seus subcontratados e entidades afiliadas, e para todos os produtos e serviços adquiridos pelo Grupo ArcelorMittal. De acordo com tal procedimento, a Empresa deve encorajar fortemente seus fornecedores a colaborar para identificar oportunidades de melhorias nas práticas comerciais relacionadas a saúde e segurança, direitos humanos, ética e meio ambiente, ao longo de toda a cadeia de fornecimento.

Política de Proteção de Dados: Tal política foi lançada em 2013 e estabelece normas uniformes, adequadas e globais para proteção de informações pessoais dos empregados, clientes e fornecedores que se relacionam com as entidades do Grupo ArcelorMittal. (ARCELORMITTAL, 2019b).

Assim como a ArcelorMittal, a Deloitte também possui um programa de integridade, com estrutura integrada das melhores práticas anticorrupção, cujo modelo de implementação se encontra representado na Figura 3.

Figura 3: Círculo virtuoso: o passo a passo para a implementação de um programa integrado de anticorrupção



Fonte: Deloitte (2014).

Assim, é fundamental que ocorra a conscientização dos indivíduos e o entendimento da missão dos programas de integridade, para que se dê a concretização da cultura ética. A própria Lei Anticorrupção, nas palavras de Melilo Diniz do Nascimento, acredita na sua existência como forma de mudança cultural e qualificação importante para atenuar a aplicação de severas sanções às pessoas jurídicas. (NASCIMENTO, 2014, p. 114-115).

A existência do programa de integridade não é meramente formal. A Lei Anticorrupção é taxativa ao dispor que programas ineficientes, que não se prestam a prevenir e a remediar os atos lesivos contrários ao erário serão desconsiderados em caso de penalização, não se beneficiando a empresa da redução da multa sancionatória (PRADO, 2018), prevista no artigo 20 da Lei nº 12.846/13, que estabelece o seguinte:

Art. 20. Nas ações ajuizadas pelo Ministério Público, poderão ser aplicadas as sanções previstas no art. 6º, sem prejuízo daquelas previstas neste Capítulo, desde que constatada a omissão das autoridades competentes para promover a responsabilização administrativa. (BRASIL, 2013).

Implementar uma cultura de responsabilidade corporativa, conscientizar os *stakeholders* da imprescindibilidade e dos objetivos da cultura ética não se faz apenas com a edição de leis. A regra é importante, contudo precisa estar alinhada à mudança de comportamento e de mentalidade dentro e fora das empresas.

2.4 CÓDIGOS DE ÉTICA E CONDUTA

Na implementação de um programa de *compliance*, faz-se fundamental a elaboração de um código de conduta (muitas vezes chamado de código de ética e conduta), que incorpora pilares básicos da governança corporativa, do empreendedorismo social e das questões legais.

O código de conduta tem por finalidade principal promover princípios éticos e refletir a identidade e a cultura organizacionais, estando fundamentado em responsabilidade, respeito, ética e considerações de ordem social e ambiental. (IBGC, 2015).

A criação e o cumprimento de um código de conduta elevam o nível de confiança interno e externo na organização e, como resultado, o valor de dois de seus ativos mais importantes: sua reputação e sua imagem. (IBGC, 2015).

O código de ética e conduta nada mais é do que um documento escrito, no qual serão estabelecidos os valores e princípios que precisam ser observados por todos os gestores, diretores, sócios controladores (proprietários), colaboradores e demais *stakeholders* que se relacionam com a empresa.

Constitui uma ferramenta de concretização dos princípios, da visão e da missão da empresa, sendo utilizado para direcionar as ações dos colaboradores e evidenciar a postura social da organização perante os diversos públicos com os quais interage, de modo a influenciar positivamente os comportamentos dos indivíduos a que se dirige. As normas éticas compreendem modelos pessoais, organizacionais e corporativos de comportamentos dos profissionais.

O código de ética ou o código de conduta possui dupla finalidade. De um lado tem natureza declaratória, com o objetivo de divulgar os valores morais e éticos da empresa. Por outro, possui natureza vinculativa, porquanto, uma vez instituído o código em questão, todas as políticas da empresa devem obrigatoriamente perseguir tais valores. (GRANDINETTI, 2014).

Assim, as declarações do código de ética visam a comunicar interna e externamente os compromissos da empresa, bem como tratam os temas éticos em suas rotinas e ações empresariais.

Além do código de ética, pode haver também um código de conduta que especifique, de maneira detalhada, as condutas vedadas e autorizadas, e que fixe deveres concretos aos colaboradores. Em regra, todavia, os códigos de ética e conduta integram um único documento.

O propósito do código de ética e de conduta é, precipuamente, afirmar para todos que a empresa possui um compromisso com o cumprimento do ordenamento jurídico e que objetiva instituir a cultura da responsabilidade corporativa estada na ética e na integridade.

Outro objetivo do documento é mitigar conflitos organizacionais, dada a atuação global das grandes organizações, uma vez que assegura boas práticas e integridade na relação negocial, demonstrando como determinada empresa se comporta. O código de ética e conduta busca a padronização dos valores e princípios de uma organização.

Infelizmente, a legislação nem sempre é precisa a respeito das inúmeras imposições feitas às empresas e aos seus colaboradores (empregados ou não). Por isso, o código de ética e de conduta cumpre a importante função de instituir, de forma clara e simples, os diversos deveres legalmente exigíveis tanto da organização quanto dos indivíduos que dela participam.

A existência de um código de conduta e ética conhecido e respeitado na empresa tem reflexos positivos na cultura organizacional, uma vez que incentiva a participação, a responsabilidade, o compromisso, a busca da qualidade, além de reduzir os conflitos internos e externos, uma vez que princípios e valores éticos fortalecem os vínculos entre pessoas e instituições. (COSTA FILHO, 2019).

Os principais impactos de um código de ética e conduta efetivo são: agregar valor à empresa e aos seus empregados; melhorar sua imagem e reputação perante a sociedade; elevar o nível ético e de comprometimento dos colaboradores; e prevenir comportamentos antiéticos. (COSTA FILHO, 2002).

Sobre o assunto, Luis Roberto Antonik ensina:

As disposições contidas em um código de ética são, antes de qualquer outra coisa, um repositório de normas legais e regulamentos. Embora o conceito de “ética” carregue um caráter de espontaneidade, diferentemente de accountability ou compliance, os

códigos de conduta “tratam de relações internas e com o consumidor; de proteção aos direitos trabalhistas; de repúdio a práticas ilegais como corrupção, assédio sexual ou moral, entre outros temas”. (ANTONIK, 2016, p. 161).

Um código de ética e conduta aborda fundamentalmente temas como direitos e deveres dos empregados, gestores e diretores, bem como a observância aos direitos humanos e ao meio ambiente.

Antonio Argandoña afirma categoricamente que um código de ética e conduta deve ser coerente com a missão, com os objetivos, com a estratégia e com as políticas da empresa. Também deve estabelecer regras éticas claras, bem fundamentadas e razoáveis, promovendo o desenvolvimento do indivíduo como ser humano. (ARGANDOÑA, 2007).

Nesse sentido, o IBGC aponta as principais disposições de um código de ética e conduta:

Práticas

- a) O código de conduta deve ser elaborado segundo os valores e princípios éticos da organização. Ele deve fomentar a transparência, disciplinar as relações internas e externas da organização, administrar conflitos de interesses, proteger o patrimônio físico e intelectual e consolidar as boas práticas de governança corporativa. Deve complementar as obrigações legais e regulamentares, para que considerações éticas e relativas à identidade e à cultura organizacionais influenciem a gestão. Princípios éticos devem fundamentar a negociação de contratos, acordos, o estatuto/contrato social, bem como as políticas que orientam a diretoria.
- b) A abrangência do código de conduta deve ser definida conjuntamente pelo conselho de administração e pela diretoria, em função das características e do estágio de governança da organização. Cada organização deve contar com seu próprio código de conduta, que deve refletir sua identidade e cultura. O código de conduta aplica-se a administradores, sócios, colaboradores, fornecedores e demais partes interessadas e abrange, ainda, o relacionamento entre elas. Ele deve expressar o compromisso da organização, de seus conselheiros, diretores, sócios, funcionários, fornecedores e partes interessadas com a adoção de padrões adequados de conduta.
- c) O código de conduta deve também estabelecer um valor máximo até o qual administradores e funcionários possam aceitar bens ou serviços de terceiros de forma gratuita ou favorecida.
- d) O conselho de administração deve cobrar da diretoria a criação e o fomento de uma cultura e valores organizacionais que direcionem as partes interessadas a adotar um comportamento ético e responsável.
- e) A diretoria deve liderar o processo de elaboração do código de conduta, segundo princípios e políticas definidos pelo conselho de administração. Esse processo deve contar com a participação de representantes das partes interessadas. Cabe ao conselho de administração a aprovação da versão final do código de conduta. A participação das partes interessadas no processo de elaboração do código de conduta contribui para sua aceitação e legitimidade.
- f) A diretoria deve zelar pelo cumprimento do código de conduta (vide 3.5) aprovado pelo conselho de administração. Ela deve prestar contas ao conselho de administração, tempestivamente, em casos de infringência ao código, bem como das respectivas ações corretivas ou punitivas tomadas. Deve garantir efetividade ao código de conduta, mediante divulgação, leitura, compreensão, entendimento e treinamento, em todos os níveis da organização, de todos aqueles que devem observá-lo (administradores, membros do conselho fiscal e dos comitês, colaboradores, fornecedores e prestadores de serviços).
- g) O código de conduta deve ser divulgado no *website* da organização, em local de fácil acesso. Programas de educação continuada para todos os níveis da organização

são uma ferramenta adequada para garantir a efetividade do código de conduta. (IBGC, 2019a, p. 94-95).

A título de exemplo, destaca-se o código de conduta da ArcelorMittal, que valoriza a diversidade, conforme demonstrado abaixo:

Respeito & dignidade

Seja justo e respeitoso para com os empregados e outros stakeholders, respeite e proteja os bens, respeite e proteja a confidencialidade.

1 Assédio & discriminação

A ArcelorMittal respeita a dignidade pessoal, a privacidade e os direitos pessoais de todos os empregados e está empenhada em proporcionar um ambiente de trabalho livre de assédio e discriminação.

A ArcelorMittal está empenhada em proporcionar um ambiente de trabalho livre de qualquer forma de assédio sexual ou de outro tipo, seja por parte de um empregado a outro, por um empregado a um cliente ou fornecedor ou vice-versa.

A ArcelorMittal está empenhada em garantir que cada um de nós seja tratado com justiça e dignidade; dessa forma, qualquer prática discriminatória de raça, cor, sexo, idade, religião, origem étnica ou nacionalidade, deficiência ou de qualquer outra forma ilegal não será tolerada. A Empresa procura proporcionar a cada um de nós iguais oportunidades de crescimento, sem discriminação. No entanto, distinguir indivíduos com base em suas aptidões ou qualificações **exigidas** para um emprego específico não constitui discriminação.

A ArcelorMittal permite que familiares de seus empregados trabalhem para a Empresa, desde que sejam avaliados e selecionados de forma objetiva e com base nos mesmos critérios utilizados para outros candidatos, e que seus cargos não sejam potencialmente conflitantes ou permitam qualquer tipo de conluio. Os empregados não devem participar da decisão de contratar seus familiares.

O que é esperado de nós

> No ambiente multinacional da ArcelorMittal, existe a possibilidade de uma pessoa se sentir ofendida por ações que podem não ser ofensivas para outra pessoa. **Por isso, é importante que todos os empregados sejam tolerantes, sensíveis e respeitosos em suas interações com os outros.**

> Na ArcelorMittal, estamos convencidos de que a diversidade de nossa força de trabalho é um ativo, trazendo novas ideias, perspectivas e experiências em um ambiente acolhedor, que apoia os nossos valores de Liderança, Qualidade e Sustentabilidade. A chave para alcançar este objetivo é garantir que nós removamos os comportamentos de discriminação em todas as etapas do trabalho e em todos os níveis hierárquicos.

> Os empregados que sentem que seu lugar de trabalho não está em conformidade com os princípios acima são encorajados a levantar seus questionamentos e relatar qualquer circunstância anormal ao gerente de Recursos Humanos local, ao seu superior imediato e ao Departamento Jurídico. (ARCELORMITTAL, 2019a, p. 18-19, grifos nossos).

A empresa de mobilidade Localiza também veda em seu código de ética e conduta a discriminação:

4.1.6. Discriminação

4.1.6.1. O que esperamos de você

4.1.6.1.1. Ter uma atitude inclusiva, compartilhando das preocupações sociais em geral e dos princípios de não discriminação de nacionalidade, gênero, orientação sexual, idade, raça, cor, crença, religião, política, deficiências e limitações. (LOCALIZA, 2018, p. 6).

E do mesmo modo a GERDAU:

TRATAMENTO JUSTO E IGUALDADE NO EMPREGO

A Gerdau busca oferecer um ambiente de trabalho onde todos os colaboradores são tratados de maneira justa, sem discriminação. Decisões sobre contratação, promoção, demissão, transferência, compensação e treinamento devem ser tomadas com base em critérios relacionados ao trabalho, como, por exemplo, formação, experiência, habilidades, desempenho, valores e liderança. Raça, cor, religião, sexo, idade, estado civil, orientação sexual, lugar de origem e deficiência não devem influenciar decisões de carreira. (GERDAU, c2018, p. 18).

O código de ética e conduta é um instrumento de suma importância para empresas que buscam integridade, coerência e seriedade na condução de seus negócios, sendo entendido como um documento que reforça os compromissos da organização com os diferentes públicos, evidenciando as condutas esperadas de todos os colaboradores.

Por fim, o código de ética e conduta reúne as intenções da empresa e revela como ela pretende tratar clientes, concorrentes e fornecedores e, ainda, atuar em relação às autoridades regulatórias, o que indica que possui bons propósitos e uma atuação diferenciada no mercado.

3 FUNÇÃO SOCIAL DA EMPRESA E ÉTICA EMPRESARIAL

Hodiernamente, muito se fala no fenômeno jurídico da funcionalização do Direito, que inevitavelmente conduz à constitucionalização de seus diversos ramos e à superação da dicotomia público-privada, de modo que o princípio da função social da empresa decorre desse fenômeno no Direito Empresarial.

3.1 A FUNÇÃO SOCIAL DA EMPRESA

No Direito Empresarial, a nova concepção de empresa não mais comporta a percepção totalmente capitalista, liberal e irresponsável junto à sociedade civilmente considerada. A empresa contemporânea precisa buscar o bem-estar social, mediante a realização de sua atividade econômica. (LUZ, 2015).

Como já abordado neste trabalho, não há mais espaço para organizações que buscam a mera captação de lucros. Há uma série de compromissos a serem observados pelas empresas, como o respeito ao meio ambiente, ao Estado, aos seus empregados e à própria sociedade. Um dos motivos para tanto é a chamada função social da empresa, que é um princípio consagrado pelo ordenamento jurídico brasileiro, que permite a constitucionalização do Direito Empresarial, em que o interesse público limita o exercício do interesse privado.

Como sabido, a iniciativa privada, por meio das empresas, é vista como ente importantíssimo na colaboração da erradicação da pobreza e na diminuição de desigualdades, pois promove o pleno emprego, a dignidade humana, o fomento do mercado, entre outros, que são situações de políticas públicas previstas no texto da Constituição da República de 1988. (LUZ, 2015).

A empresa contemporânea, sob o viés da ordem econômica e dos direitos humanos, precisa agir em conformidade com as regras e princípios, bem como estar totalmente alinhada aos interesses e às exigências do mercado. (COELHO, 2012).

Nesse diapasão, as relações empresariais devem observar os direitos fundamentais, que possuem eficácia horizontal, seja de maneira imediata ou de forma mediata, pelo princípio da função social da empresa.

Sobre o assunto, dispõe a CR/88, em seu artigo 170:

Art. 170. A ordem econômica, fundada na valorização do trabalho humano e na livre iniciativa, tem por fim assegurar a todos existência digna, conforme os ditames da justiça social, observados os seguintes princípios:

I - soberania nacional;

II - propriedade privada;

III - função social da propriedade;

IV - livre concorrência;

V - defesa do consumidor;

VI - defesa do meio ambiente, inclusive mediante tratamento diferenciado conforme o impacto ambiental dos produtos e serviços e de seus processos de elaboração e prestação;

VII - redução das desigualdades regionais e sociais;

VIII - busca do pleno emprego;

IX - tratamento favorecido para as empresas de pequeno porte constituídas sob as leis brasileiras e que tenham sua sede e administração no País.

Parágrafo único. É assegurado a todos o livre exercício de qualquer atividade econômica, independentemente de autorização de órgãos públicos, salvo nos casos previstos em lei. (BRASIL, 1988, grifos nossos).

Primeiramente, no Direito Constitucional a propriedade é prerrogativa garantida de forma indistinta a todos, que podem usufruir dos benefícios que a coisa venha a lhes proporcionar. Contudo a propriedade privada está condicionada a ter seu uso adequado, a fim de atender sua função social – artigo 170, inciso III, CR/88 –, respeitados os preceitos da justiça social e da dignidade humana.

Nesse sentido, a Constituição da República de 1988 opôs-se ao pensamento liberal e individualista, que considerava a propriedade como um direito subjetivo e absoluto, daí que a função da propriedade se destinava a atender somente os interesses do proprietário.

Na ordem constitucional brasileira, a observância do princípio da função social da propriedade não visa apenas assegurar que a propriedade seja mera ferramenta, limitada unicamente aos interesses do titular de seu direito, mas que também promova uma existência digna a todos.

Não obstante, o cumprimento da função social não está restrito apenas à propriedade, pelo contrário, irradia-se por todo o ordenamento jurídico, sendo aplicável a outros institutos típicos do Direito Privado, de suma importância para a ordem jurídica, como, por exemplo, aos contratos e à empresa.

De acordo com José Afonso da Silva, o sistema de apropriação privada, como no sistema de apropriação pública ou social, tende a se organizar em empresas, sujeitas ao princípio da função social. (SILVA, 2014).

Por sua vez, as empresas são compostas pela organização dos chamados meios de produção – ou capital instrumental –, que são aqueles que se aplicam na produção de outros bens ou rendas,

como máquinas, ferramentas, fábricas, estradas de ferro, docas, navios, imóveis não destinados à moradia do proprietário, matérias-primas, sendo bens que não são consumidos, mas sim utilizados para a geração de outros ou de riquezas e rendas.

O sistema brasileiro é fundamentalmente o da propriedade privada dos meios de produção, o que revela ser basicamente capitalista, sendo que a Constituição da República tenta humanizá-lo, buscando, no mínimo, um capitalismo social, por meio da estruturação de uma ordem social intensamente preocupada com justiça social e dignidade da pessoa humana. (SILVA, 2014, p. 827).

Com propriedade, ensina José Afonso da Silva:

Já estudamos a *função social da propriedade*, quando examinamos o conteúdo do disposto no art. 5º, XXIII, segundo o qual *a propriedade atenderá a sua função social*. Isso ali aplicado à propriedade em geral, significa estender-se a todo e qualquer tipo de propriedade. O art. 170, III, ao ter a função social da propriedade como um dos princípios da ordem econômica, reforça essa tese, mas a principal importância disso está na sua compreensão como um dos instrumentos destinados à realização da existência digna de todos e da justiça social. Correlacionando essa compreensão com a valorização do trabalho humano (art. 170, *caput*), a defesa do consumidor (art. 170, V), a defesa do meio ambiente (art. 170, VII) e a busca do pleno emprego (art. 170, VIII), tem-se configurada a sua direta implicação com a propriedade dos bens de produção, como de *função social da empresa*, como de *função social do poder econômico*. (SILVA, 2014, p. 828).

Dada a dimensão das atividades realizadas pela empresa, fez-se necessária sua inclusão com a respectiva adaptação à conjuntura do ordenamento jurídico pátrio, compatibilizando a estrutura normativa atual, sem desvirtuar os fins lucrativos e a mobilização de riquezas da empresa, que constituem sua essência profissional. (LUZ, 2016).

Por isso a organização deve encontrar um equilíbrio entre maximizar seus resultados e não sofrer sanções do Estado. A solução mais viável descansa no respeito ao ordenamento jurídico brasileiro e na adoção de comportamentos éticos.

Forçoso mencionar que o princípio da função social da empresa impõe-se de tal maneira que todos os institutos jurídicos de Direito Empresarial deverão ser interpretados de modo a preservá-la. Do mesmo modo, o Direito Contratual encontra-se lastreado pela função social.

À luz da doutrina de Karl Renner, a função social da empresa equiparava-se à função econômica do bem particularizado, o que significa dizer que, quando a organização está em pleno funcionamento de suas atividades econômicas, gerando bens e lucros, agregando capital e trabalho, estaria atendendo a sua finalidade precípua. (RENNER, 1949).

Nos dias de hoje, a definição de Renner, liberal e individualista, é bastante criticada, devido à nova visão do Direito e da concepção social da empresa, devendo sua atividade ser instrumento de concretização da dignidade humana, equidade e justiça social.

Por outro lado, em obra de 1975, Léon Duguit defendia que a função social da empresa deveria prevalecer e até mesmo substituir a de direito subjetivo. Isso seria possível, uma vez que tal direito era uma manifestação totalmente individualista, sem preocupação com o uso legítimo da sociedade. (DUGUIT, 1975).

Para muitos opositores, o entendimento de Duguit violava completamente a liberdade individual, visto que havia enorme dificuldade para distinguir as categorias de bens, como, por exemplo, os bens de uso pessoal e os bens de uso coletivo, além de não se delimitar a definição de deveres da empresa face à função social.

Nos dias de hoje e na conjuntura jurídica atual, a função social da empresa é entendida como a atuação da empresa voltada para a realização, ao mesmo tempo, do lucro, do desenvolvimento nacional, assegurada a existência digna de todos, conforme os ditames da justiça social. Assim, a liberdade de iniciativa apenas é legítima quando ocorre a concreta consecução dos fundamentos, fins e valores da ordem econômica.

Inevitável, então, a atribuição à empresa de uma função social, não significando com isso a imposição de limites à atividade empresarial, mas, sob o aspecto funcional, o que se proclama é a proteção da empresa contra a voracidade patrimonialista do mercado. (CASTRO; NALIN, 2002).

Vale dizer que a função social da empresa protege a pessoa jurídica contra atos prejudiciais e nocivos de seus sócios, mediante a exigência de que a condução do negócio seja embasada na busca do lucro em harmonia com os interesses da coletividade.

Outrossim, o princípio obriga o poder público a preservar a empresa, como atividade econômica organizada destacada dos titulares que a exercem, por ser elemento fundamental para o desenvolvimento econômico, sendo o princípio da preservação da empresa corolário da função social da empresa aqui em destaque.

Tal proteção não significa apenas um amparo à sociedade empresária, ou ao empresário, mas, sim, a proteção da sociedade e do Estado, que se beneficiam, no mínimo indiretamente, com a produção e a circulação de riquezas. (MAMEDE, 2008).

Vale dizer que a função social não tem por objetivo tornar a empresa mera ferramenta para a consecução de fins sociais. Ela busca reinserir a solidariedade social na atividade econômica sem desconsiderar a autonomia privada, fornecendo um padrão mínimo de distribuição de riquezas e de redução das desigualdades. (FRAZÃO, 2011).

Por fim, a função social da empresa tem como missão assegurar a preservação e manutenção da atividade empresarial como geradora de empregos, tributos e riquezas para a sociedade, sendo um estímulo à remodelagem institucional das organizações e à adoção de parâmetros mais claros para a prática empresarial.

3.2 ÉTICA EMPRESARIAL: ALGUMAS CONSIDERAÇÕES

As questões éticas são discutidas desde a Antiguidade. Entretanto, no que tange à ética empresarial propriamente dita, as reflexões são muito recentes.

Sobre o surgimento da ética empresarial, Severino Dias da Costa Filho afirma:

Boa parte dos autores situa o incremento da ética empresarial na década de 70, citam como fato determinante o escândalo envolvendo o Presidente dos Estados Unidos R. Nixon, em 1974. O caso *Watergate*⁶ teria sido um marco emblemático da necessidade de ética nos negócios. Estão em jogo a confiança no e do mercado. A “mão invisível” não poderia ser confundida com “*inside information*” ou “*inside trading*”. Outros fatores, como as crises cíclicas do capitalismo, já levantavam questionamentos quanto ao mercado ser o mecanismo ideal para o equilíbrio geral da economia. Cai por terra o mito da empresa amoral.

Nesse contexto, as questões que envolviam empresas e empresários têm um caráter fortemente moral e ético. Diversas circunstâncias, dentre elas: a) a evolução do mercado internacional e o desenvolvimento do poder estratégico das empresas; (b) a globalização da competência com o surgimento de pequenas e grandes empresas com capacidade estratégica; (c) o incremento e internacionalização do poder privado sobre economias e até mesmo Estados; (d) a aceleração de progressos técnicos com novos progressos e produtos; (e) a aparição de grandes conflitos envolvendo empresas, trabalhadores, comunidades e Estados. Tudo isso tem gerado problemas e interrogações que justificam e viabilizam o crescimento da ética empresarial. (COSTA FILHO, 2002, p. 102-103).

Os recentes escândalos de prática de atos de terrorismo, de crimes de lavagem de dinheiro e de corrupção, de condutas anticoncorrenciais e de fraudes contábeis e financeiras, bem como a

⁶ O caso *Watergate* foi considerado o pior escândalo político dos Estados Unidos da América e resultou no pedido de renúncia do Presidente Richard Nixon, em 1974. Em 1972, a sede do Comitê Nacional Democrata, situada em um prédio chamado *Watergate*, em Washington, foi assaltada. Em plena campanha eleitoral do senador democrata George McGovern à presidência, cinco pessoas foram presas por tentar fotografar documentos e instalar aparelhos de escuta no escritório dele. Em 1974, Nixon foi julgado pela Suprema Corte dos Estados Unidos e foi obrigado a apresentar gravações oficiais de telefonemas nos quais se comprovava seu envolvimento com o caso. Depois desse fato, antes que se abrisse um processo de *impeachment*, o então presidente renunciou e foi substituído por seu vice, Gerald Ford, que deu anistia a Nixon para que este não fosse condenado por espionagem.

ocorrência de danos ambientais, a violação de direitos humanos e trabalhistas, entre outros, ocorridos tanto no cenário mundial quanto no nacional, contribuíram para que essas sociedades passassem a dar mais atenção aos assuntos relacionados à ética e ao *compliance*. Os novos anseios sociais, especialmente relacionados aos direitos humanos e consumeristas, também colaboraram para tanto. (CASTRO, 2018).

Atualmente, a empresa desempenha um papel fundamental na economia e na sociedade: as tomadas de decisão de uma organização empresarial impactam, direta ou indiretamente, a vida de milhares de indivíduos, tendo em vista que uma empresa gera inúmeros serviços, produtos, empregos e bem-estar social. Empresa é sinônimo de organização da atividade econômica e de desenvolvimento sustentável.

O termo ética empresarial foi criado para caracterizar a ética nas empresas que visam ao lucro, para a melhoria da atividade empresarial; daí a expressão ética nos negócios. (HUMBERG, 2008).

A expressão pode ser definida como o agir da empresa de acordo com a moral e as normas éticas definidas pela coletividade. (MOREIRA, 1999).

Para o filósofo Aristóteles, ética correspondia à ciência do *ethos*. *Ethos*, por sua vez, significa costume. Os costumes advêm da cultura, da religião, das tradições, dos hábitos e da família, sendo responsáveis pela formação da moral, tanto na conduta pessoal como também em relação ao outro ou à comunidade em que o indivíduo está inserido. Se a ciência do *ethos* quiser estudar a relação homem e indivíduo, tornar-se-á Ética; homem e cidadão, tornar-se-á Política; e homem e Estado, tornar-se-á Direito. (VALLE, 1999).

No entendimento de Ronald Dworkin, os padrões éticos prescrevem como o indivíduo deve viver consigo mesmo, ao passo os padrões morais indicam como ele deve tratar os outros. (DWORKIN, 2014).

Universalmente falando, é possível dizer que a ética é um compromisso com a verdade, de caráter voluntário, sendo que as normas éticas englobam padrões pessoais, organizacionais e corporativos de comportamento de profissionais.

A ética empresarial corresponde aos valores e aos princípios utilizados nas condutas e ações negociais que causam impacto tanto interna quanto externamente. Deve ser implementada em

toda a organização, por meio do diálogo, que promoverá a valorização de cada indivíduo no processo. (MAYORDOMO, 2003).

O. C. Ferrell, John Fraedrich e Linda Ferrell afirmam que a ética empresarial compreende princípios e padrões que orientam o comportamento no mundo dos negócios; ou seja, ela avalia a postura que a empresa tem na busca do seu objetivo principal, o lucro, direcionada para empresas e organizações em geral. (FERRELL; FRAEDRICH; FERRELL, 2001).

Por isso, a ética empresarial compreende princípios e padrões que orientam a conduta no mundo corporativo, preocupando-se em buscar e incentivar aqueles comportamentos considerados certos, adequados e aceitáveis nas empresas.

Na visão de Osmar Ponchirolli, a ética nos negócios reflete as escolhas que os administradores fazem no que diz respeito a suas próprias atividades e às do restante da organização. (PONCHIROLLI, 2007).

A empresa ética é caracterizada como aquela organização que, em suas decisões e atividades desenvolvidas, conquistou o respeito e a confiança de seus empregados, clientes, fornecedores, investidores e outros, estabelecendo um equilíbrio aceitável entre seus interesses econômicos e os interesses de todas as partes afetadas. (AGUILAR, 1996).

Em síntese, a ética nos negócios abrange as decisões e a postura dos gestores quanto à responsabilidade e ao impacto das suas atividades e da organização como um todo. Ela está vinculada à forma pela qual normas morais se aplicam às atividades e aos objetivos da empresa. (ANDRADE, 2011).

Importante salientar que a ética negocial compreende as posturas adotadas pela empresa, seus empregados e colaboradores e que, apesar de estada em aspectos morais, afasta-se destes pelo seu caráter pragmático, direcionando os procedimentos e as ações no dia a dia empresarial.

Uma organização ética deve se importar com os interesses de todos os seus públicos, devendo o diálogo ser plenamente incentivado em todos os relacionamentos, destacando-se as obrigações da empresa ética com os vários segmentos de público. (LEISINGER; SCHIMITT, 2002).

A ética negocial relaciona-se com o impacto que agentes sociais provocam uns sobre os outros em função de suas decisões e ações.

Contudo, a ética empresarial não pode limitar a abordagem da ética somente aos aspectos instrumentais, à transferência de informações, por meio de treinamento e de difusão de normas e regras de conduta: deve ter como finalidade levar as pessoas a pensar. Mais do que isso, a refletir sobre seus atos, tomando por base o respeito à pessoa e à verdade. (ANDRADE, 2011).

Por fim, a ética negocial entranha-se por todos os segmentos da empresa, o que inclui a cúpula administrativa, na adoção de comportamentos éticos que concretizem os anseios organizacionais e os interesses legítimos de seus colaboradores no desenvolvimento de uma sociedade mais justa e humana.

4 LEGISLAÇÕES E O *COMPLIANCE*

O *compliance* é uma ferramenta efetiva para o combate às diversas formas de corrupção. Precipuamente, significa um instrumento para a construção de cultura organizacional, de educação e integridade.

A noção de *compliance* e dos demais pilares da governança corporativa possui origem no século XX. Desde então, diversas ações foram tomadas e várias leis foram elaboradas no mundo inteiro para, inicialmente, combater a corrupção e, progressivamente, implementar programas de *compliance* que abrangem todos os segmentos corporativos. Tais programas decorrem também da intensificação do processo de globalização.

4.1 ASPECTOS GERAIS DO *FOREIGN CORRUPT PRACTICES ACT* (FCPA)

O estudo do *Foreign Corrupt Practices Act* (FCPA), lei norte-americana de anticorrupção para atos cometidos no Exterior contra o país, justifica-se não somente por se tratar de um marco normativo estrangeiro sobre o tema e uma resposta significativa dada pela principal economia do mundo ao problema da corrupção, mas, sobretudo, por possuir jurisdição capaz de abranger pessoas de qualquer outro país que se utilizem de meios situados nos Estados Unidos para efetuar atos de corrupção. (CARVALHO *et al.*, 2019).

Sob o ponto de vista corporativo, o conhecimento do FCPA faz-se imprescindível por diversos motivos, entre eles, a possibilidade de uma empresa, ainda que brasileira e sem emissão de *American Depositary Receipts* (ADRs)⁷, estar submetida à sua jurisdição, o que exige a observância de seus dispositivos; o fato de o Brasil integrar organizações internacionais ou ser signatário de convenções sobre as quais os Estados Unidos exercem grande influência no cenário internacional; a influência do FCPA na legislação anticorrupção brasileira (Lei nº 12.846/13 e Decreto nº 8.420/15) e a evolução da sua aplicação; e a existência de instrumentos de cooperação entre as autoridades pátrias e as autoridades norte-americanas responsáveis pela execução da legislação anticorrupção norte-americana.

O FCPA foi aprovado no ano de 1977, após as investigações do escândalo de Watergate, quando a U.S. Securities and Exchange Commission (SEC) apurou um vasto esquema de corrupção

⁷ “American Depositary Receipts: certificados representativos de ações ou de outros valores mobiliários que representam direitos e ações, emitidos no exterior por instituição denominada “depositária”, com lastro em valores mobiliários de emissão de empresas brasileiras depositados em custódia específica no Brasil.” (ADR, 2019).

global dirigido por organizações norte-americanas, em que cerca de 400 (quatrocentas) empresas pagaram milhões de dólares em suborno para funcionários públicos estrangeiros com o fim de assegurar a realização de negócios nesses países. (PALAZZOLO, 2019).

A SEC reportou que o dinheiro de sonegação estava sendo usado para contribuições de campanhas ilegais nos Estados Unidos e para o pagamento de propinas no exterior. Ademais, as empresas estavam falsificando seus registros contábeis para ocultar esses pagamentos.

Em resposta a esse escândalo, que manchou a reputação das empresas americanas e prejudicou o eficiente funcionamento dos mercados, além de danificar a política externa do país, o congresso norte-americano elaborou o FCPA. (VERÍSSIMO, 2017).

Vale dizer que o FCPA foi emendado posteriormente, em 1988 e em 1998, quando, a partir de então, sua implementação foi reforçada pelo U.S. Department of Justice (DOJ) e pela U.S. Securities and Exchange Commission (SEC), sendo estes os órgãos responsáveis pela interpretação da norma. (BIEGELMAN; BIEGELMAN, 2010).

O DOJ é responsável por fiscalizar o cumprimento da lei, apurar casos de violação atinentes à corrupção, imputando sanções cíveis e criminais, ao passo que a SEC, órgão semelhante à Comissão de Valores Mobiliários (CVM), é encarregada da punição a violações de cunho contábil, aplicando sanções cíveis e administrativas.

Observa-se que muitos acordos são celebrados com o DOJ e a SEC, de modo que a maioria dos casos ocorridos nos Estados Unidos não chegam sequer às vias judiciais.

Na época da aprovação do FCPA, o congresso dos Estados Unidos pôde, então, constatar que a corrupção internacional era responsável por denegrir a imagem dos negócios norte-americanos, prejudicar a reputação e a confiança na integridade das empresas ali estabelecidas, atrapalhando o bom funcionamento do mercado e gerando instabilidade.

Nesse cenário, a missão do FCPA era mitigar os efeitos nocivos, prejudiciais da política externa de suborno transnacional por meio de mudanças no padrão de responsabilização civil e criminal de empresas e pessoas físicas envolvidas em atividades dessa natureza.

A edição do FCPA marcou o primeiro passo importante no enfrentamento da corrupção transnacional. Considerada como a principal lei norte-americana anticorrupção, é utilizada

como modelo para as leis anticorrupção de vários outros países, sendo uma das mais importantes e eficazes normas mundiais anticorrupção.

O FCPA é uma lei federal que possui natureza penal e civil, de modo que ambas as responsabilizações podem recair tanto sobre pessoas físicas quanto jurídicas, diferentemente da Lei Anticorrupção brasileira, que não abrange pessoas físicas e não tem natureza penal. Os principais instrumentos no combate à corrupção são os dispositivos materiais anticorrupção e os dispositivos contábeis. (ESTADOS UNIDOS, 1977).

A referida norma aplica-se a qualquer cidadão norte-americano, subsidiária norte-americana ou empresa brasileira que atue ou capte recursos em território norte-americano e/ou que detenha capital norte-americano, bem como demais empresas estrangeiras que tenham negócios ou conexões com os Estados Unidos.

Em linhas gerais, o FCPA define como crime não apenas o pagamento de propina em si, mas também todo pagamento feito por empresas listadas na bolsa de valores americana que não esteja registrado devidamente e de forma clara e precisa.

Contudo a conduta de influenciar de forma negativa o dirigente norte-americano em sua qualidade oficial não é tratada pelo FCPA, que abrange apenas seu homólogo estrangeiro, partidos políticos estrangeiros, candidatos e autoridades públicas estrangeiras. A corrupção interna, que atinge os agentes públicos norte-americanos, é tratada de forma apartada por outras regras jurídicas.

Especificamente, o FCPA tipifica como crime o pagamento, o oferecimento ou a promessa de propina (dinheiro, presentes, benefícios, entre outros) que tenham como objetivo assegurar ou facilitar relações comerciais internacionais, sendo indispensável a demonstração do dolo, a presença do elemento volitivo de praticar o ato considerado ilícito para a realização ou manutenção de vínculo comercial. (DA PIEVE, 2019).

Sob a lente do FCPA, uma empresa não pode dar, oferecer, prometer ou autorizar que se dê qualquer coisa de valor a funcionário de governo estrangeiro, quer diretamente ou por meio de um intermediário, a fim de influenciar a ação do funcionário para obter vantagens impróprias.

Essa proibição, na prática, visa impedir que se dê, não apenas dinheiro, mas qualquer coisa de valor, incluindo presentes, viagens, refeições ou entretenimento, doações, patrocínios, ofertas

de emprego e outras vantagens que possam favorecer pessoalmente o funcionário público ou membros de sua família. (BLOK, 2018).

Finalmente, o FCPA aplica-se ao indivíduo que paga o suborno, bem como às pessoas que agiram de maneira a incentivar o pagamento, como, por exemplo, qualquer pessoa que aprovou o pagamento de suborno, forneceu ou aceitou faturas falsas, encobriu o pagamento de suborno, cooperou conscientemente com o pagamento etc. (ESTADOS UNIDOS, 1977).

4.2 A LEI CALIFORNIANA *SENATE BILL N° 826 CORPORATIONS: BOARD OF DIRECTORS*

A lei *Senate Bill n° 826 Corporations: board of directors*, em vigência no estado da Califórnia, Estados Unidos, aprovada em 30 de setembro de 2018, obriga as companhias de capital aberto alocadas naquele estado, bem como as empresas listadas nas bolsas de valores New York Stock Exchange (NYSE) e na Nasdaq Stock Market (Nasdaq) que possuam os principais escritórios executivos localizados na Califórnia, a terem, ao menos, 01 (uma) mulher em seus conselhos de administração, com possibilidade de adequação até fim do ano de 2019. (CALIFORNIA LEGISLATIVE INFORMATION, 2018).

Adicionalmente, até o fim do ano de 2021, as companhias que possuem (i) até 05 (cinco) diretores, deverão contar com, no mínimo, 02 (duas) mulheres no órgão da Diretoria; (ii) 06 (seis) ou mais diretores, deverão possuir, no mínimo, 03 (três) mulheres na Diretoria; e (iii) 04 (quatro) ou menos diretores, deverão contar com, pelo menos, uma diretora. (CALIFORNIA LEGISLATIVE INFORMATION, 2018).

Tal lei foi criada com o propósito de promover a inclusão feminina e a igualdade entre homens e mulheres no âmbito profissional, encontrando respaldo jurídico e social no aspecto histórico de que as ações afirmativas e as regras jurídicas são medidas que têm eficácia imediata no combate à discriminação.

A lei californiana define “feminino” como “um indivíduo que se identifica como do gênero feminino”, sem considerar o sexo designado do indivíduo no nascimento. De acordo com a norma, o Secretário de Estado da Califórnia está autorizado a impor multas de US\$ 100.000 (cem mil dólares) para a primeira violação e US\$300.000 (trezentos mil dólares) para qualquer violação subsequente. (POLK, 2018).

Ademais, embora tal norma jurídica afete imediatamente apenas um número limitado de empresas, sua aprovação impacta diretamente nas *startups* do Vale do Silício, que possuem um plano de abertura de capital, bem como gigantes como o Facebook e o Google, que já contam com 02 (duas) mulheres em seus conselhos, precisando garantir a inclusão de uma terceira até 2021, visto que seus órgãos possuem mais de 06 (seis) integrantes, servindo de modelo positivo de inclusão para todos os negócios do globo.

Sobre a inclusão das mulheres em órgãos da diretoria, a pesquisa *Women in the Boardroom – A Global Perspective*, realizada pela Deloitte em 2016, indicou que apenas 15% (quinze por cento) dos assentos dos conselhos de empresas em todo o mundo são ocupados por mulheres. No estudo anterior, divulgado em 2015, esse índice era de 12% (doze por cento). (DELOITTE, 2017).

De acordo com a mesma pesquisa, a Noruega é o país que lidera o ranking, com 42% (quarenta e dois por cento) das posições em conselhos ocupadas por profissionais do sexo feminino, seguida por França, 40% (quarenta por cento), e Suécia, 32% (trinta e dois por cento). O Brasil aparece na 37ª posição, com somente 7,7% (sete vírgula sete por cento) de participação feminina no topo das organizações. (DELOITTE, 2017).

Finalmente, vários investidores institucionais adotaram políticas ou diretrizes de voto para garantir que as mulheres sejam representadas nos órgãos de diretoria das empresas. Alguns, como a BlackRock e a State Street Global Advisors, defenderam publicamente a diversidade de gênero na administração social. (POLK, 2018).

5 INVESTIDORES INSTITUCIONAIS E O NOVO MERCADO

Os desafios do atual momento econômico do Brasil estão conferindo à boa governança e ao *compliance* mais destaque na gestão das organizações.

A vulnerabilidade a aspectos regulatórios tem sido um fator crítico para a perda de valor das empresas, e contar com uma prática de controles internos, *compliance* e gestão de riscos se faz fundamental para que a organização mantenha a rentabilidade e a atração de investimentos, o que pode inclusive ser uma resposta a incertezas geradas no ambiente institucional e econômico. (DELOITTE; IBRI, 2015).

Há estudos e indicadores que demonstram uma relação entre boas práticas de governança e geração de valor.

No ano de 2000, o mercado de capitais do Brasil sofreu uma evolução importante em suas práticas de governança. Essa evolução é pontuada especialmente pela criação do Novo Mercado, que reúne companhias listadas na B3 Brasil Bolsa Balcão que adotam, voluntariamente, medidas de governança adicionais às que são exigidas pela legislação brasileira. (DELOITTE; IBRI, 2015).

5.1 O NOVO MERCADO

Inicialmente, impende mencionar que o mercado de capitais é um sistema de distribuição de valores mobiliários que visa proporcionar liquidez aos títulos de emissão de empresas e viabilizar seu processo de capitalização. É constituído pelas bolsas, corretoras e outras instituições financeiras autorizadas. (GRANDINETTI, 2014).

No mercado de capitais, os principais títulos negociados são os representativos do capital de empresas – as ações – ou de empréstimos tomados, via mercado, por empresas – debêntures conversíveis em ações, bônus de subscrição e *commercial papers* –, que permitem a circulação de capital para custear o desenvolvimento econômico. (GRANDINETTI, 2014).

A bolsa de valores do Brasil é a B3 Brasil, Bolsa, Balcão. Atualmente, a B3 é uma das maiores empresas provedoras de infraestrutura para o mercado financeiro do mundo em valor de mercado, oferecendo serviços de negociação (bolsa), pós-negociação (*clearing*), registro de operações em balcão e de financiamento de veículos e imóveis. (B3 BRASIL, BOLSA, BALCÃO, 2018).

A B3 foi criada em março de 2017, a partir da combinação de atividades da BM&FBOVESPA, Bolsa de Valores, Mercadorias e Futuros, com a Central de Custódia e Liquidação Financeira de Títulos (CETIP), empresa prestadora de serviços financeiros no mercado de balcão organizado. (B3 BRASIL, BOLSA, BALCÃO, 2018).

Assim sendo, a B3 possui segmentos especiais de listagem, adequados aos diferentes perfis de empresas. São eles: Bovespa Mais, Bovespa Mais Nível 2, Novo Mercado, Nível 2 e Nível 1, criados para desenvolver o mercado de capitais brasileiro.

Todos esses segmentos prezam por regras de governança corporativa diferenciadas. Essas regras vão além das obrigações das companhias perante a Lei das Sociedades por Ações (Lei nº 6.404/76) e têm como objetivo melhorar a avaliação das organizações que decidem aderir, voluntariamente, a um desses segmentos de listagem. (B3 BRASIL, BOLSA, BALCÃO, c2016).

Ademais, as regras que impõem a adoção de boas práticas de governança corporativa atraem os investidores. Os regulamentos dos segmentos de listagem da B3 visam à mitigação do risco de assimetria informacional, uma vez que asseguram direitos aos acionistas e determinam a ampla divulgação de informações aos participantes do mercado. (B3 BRASIL, BOLSA, BALCÃO, c2016).

Pode-se dizer que o Novo Mercado e os demais segmentos especiais de listagem foram desenvolvidos com o objetivo de proporcionar um ambiente de negociação que estimulasse, ao mesmo tempo, o interesse dos investidores e a valorização das companhias. (PROCIANOY; VERDI, 2009).

Por sua vez, o segmento de listagem Novo Mercado estabeleceu, desde sua criação, um padrão de governança corporativa altamente diferenciado. A partir da primeira listagem, em 2002, tornou-se o parâmetro de transparência e governança exigido pelos investidores para as novas aberturas de capital, sendo recomendado para empresas que pretendem realizar ofertas grandes e direcionadas a qualquer tipo de investidor (investidores institucionais, pessoas físicas, estrangeiros etc.). (B3 BRASIL, BOLSA, BALCÃO, c2016).

O Novo Mercado conduz as empresas ao mais elevado padrão de governança corporativa, o que inclui a adoção de um conjunto de regras societárias que ampliam os direitos dos acionistas,

além da divulgação de políticas e existência de estruturas de fiscalização e controle. (B3 BRASIL, BOLSA, BALCÃO, c2016).

O artigo 8^a, *caput*, do Regulamento do Novo Mercado, assevera que as companhias listadas devem ter seu capital social dividido exclusivamente em ações ordinárias, concretizando o princípio do *one share, one vote*, segundo o qual cada ação de emissão de uma companhia deve corresponder ao direito a um voto em suas assembleias, assegurando a proporcionalidade entre a participação no capital e o controle acionário. (B3 BRASIL, BOLSA, BALCÃO, 2017).

As companhias que desejarem participar do segmento de listagem Novo Mercado deverão adotar, entre outras, as seguintes regras:

- O capital deve ser composto exclusivamente por ações ordinárias com direito a voto;
- No caso de alienação do controle, todos os acionistas têm direito a vender suas ações pelo mesmo preço (*tag along* de 100%) atribuído às ações detidas pelo controlador;
- Instalação de área de Auditoria Interna, função de *Compliance* e Comitê de Auditoria (estatutário ou não estatutário);
- Em caso de saída da empresa do Novo Mercado, realização de oferta pública de aquisição de ações (OPA) por valor justo, sendo que, no mínimo, 1/3 dos titulares das ações em circulação devem aceitar a OPA ou concordar com a saída do segmento;
- O conselho de administração deve contemplar, no mínimo, 2 ou 20% de conselheiros independentes, o que for maior, com mandato unificado de, no máximo, dois anos;
- A empresa se compromete a manter, no mínimo, 25% das ações em circulação (*free float*), ou 15%, em caso de ADTV (*average daily trading volume*) superior a R\$ 25 milhões;
- Estruturação e divulgação de processo de avaliação do conselho de administração, de seus comitês e da diretoria;
- Elaboração e divulgação de políticas de (i) remuneração; (ii) indicação de membros do conselho de administração, seus comitês de assessoramento e diretoria estatutária; (iii) gerenciamento de riscos; (iv) transação com partes relacionadas; e (v) negociação de valores mobiliários, com conteúdo mínimo (exceto para a política de remuneração);
- Divulgação simultânea, em inglês e português, de fatos relevantes, informações sobre proventos e *press releases* de resultados;
- Divulgação mensal das negociações com valores mobiliários de emissão da empresa pelos e acionistas controladores. (B3 BRASIL, BOLSA, BALCÃO, c2016).

O objetivo do Novo Mercado é direcionar o comportamento empresarial aos padrões da governança corporativa, conferindo maior segurança aos investidores e uma melhor avaliação das companhias que decidem aderir. (GRANDINETTI, 2014).

5.2 OS INVESTIDORES INSTITUCIONAIS

Os investidores institucionais são imprescindíveis para a existência e o funcionamento do mercado de capitais. Representam o maior volume de recursos de capital no mundo e investem

normalmente a longo prazo. Geralmente, estão associados às boas práticas de governança corporativa, dado que possuem alta capacidade de monitoração da administração da empresa e grande conhecimento estratégico. (BUSHEE, 1998).

Como já mencionado alhures, tais investidores podem ser definidos como aqueles que negociam uma expressiva quantidade de títulos, possuem uma postura ativa no mercado e buscam mitigar os conflitos de agência entre os acionistas e os executivos.

Compreendem, por exemplo, os fundos de pensão, fundos mútuos, fundos de empregados, companhias de seguro e algumas instituições financeiras ligadas a bancos de investimento, classificados de acordo com o tipo de empresa (financeira, não financeira ou fundos de investimentos), de capital (privado ou estatal, nacional ou estrangeiro). (CIA; GUARITA; CIA, 2002).

Na pesquisa *Survey Says...Corporate Governance Matters to Investors in Emerging Market Companies*⁸, realizada em 2010 pela International Finance Corporation (IFC), do Banco Mundial, os investidores entrevistados disseram que se importam profundamente com a questão da governança corporativa, sendo ela um fator decisivo para investimentos em países emergentes, e que pagariam mais por uma empresa com melhor governança do que por uma empresa com algumas lacunas neste aspecto. (KHANNA; ZYLA, 2017).

Além disso, 55% (cinquenta e cinco por cento) dos investidores pesquisados afirmaram que estariam dispostos a pagar um prêmio de 10% (dez por cento) por uma empresa com melhor governança, em comparação a uma empresa semelhante que carecesse de uma forte governança no mesmo mercado emergente. Ainda, 38% (trinta e oito por cento) responderam que pagariam um prêmio de 20% (vinte por cento) por ações em uma empresa com boas práticas de governança. (DELOITTE; IBRI, 2015).

Os índices de desempenho das companhias listadas na B3 revelam que, quanto mais robustas são as práticas de governança corporativa, maior tende a ser o potencial de retorno para o investidor. (DELOITTE; IBRI, 2015).

O investidor institucional Caixa de Previdência dos Funcionários do Banco do Brasil (PREVI), maior fundo de pensão da América Latina, assegura que investe seus recursos de forma social

⁸ Em português, o nome da pesquisa pode ser traduzido por “Pesquisa diz... Governança Corporativa Importa para Investidores em Empresas de Mercados Emergentes”.

e ambientalmente responsável, o que a consolida como importante agente de desenvolvimento econômico, beneficiando os seus participantes e a sociedade brasileira. Daí, percebe-se a preocupação do investidor com empresas que adotam programas de *compliance* efetivos e possuem código de ética e conduta. (PREVI, c2012).

Já o investidor institucional Fundação Petrobras de Seguridade Social (PETROS), segundo maior fundo de pensão da América Latina, afirma que possui como valores a integridade, a credibilidade, o respeito pelas pessoas e a abertura a novas ideias. (PETROS, 2017). Em seu código de condutas éticas, ressalta que tem como um de seus princípios éticos a equidade, bem como repudia qualquer forma de discriminação:

1. OBJETIVOS

Ser um guia formal e institucional, para a conduta pessoal e profissional de todos os colaboradores e parceiros da Petros, padronizando o relacionamento interno e externo, com o intuito de atingir os melhores resultados, sempre obedecendo às normas e legislação aplicáveis.

Disseminar orientações que estão em linha com a governança corporativa da Petros, buscando prevenir desvios de conduta e conflitos de interesse, com a aplicação de medidas disciplinares cabíveis quando, porventura, tais desvios forem constatados.

2. PRINCÍPIOS ÉTICOS

- Honestidade;
- Integridade;
- Respeito;
- Justiça;
- Transparência;
- **Equidade;**
- Solidariedade;
- Responsabilidade profissional;
- Responsabilidade socioambiental; • Comprometimento;
- Cidadania.

3. COMPROMISSOS

Em todos os nossos relacionamentos afirmamos nosso compromisso com:

- **Repúdio a qualquer tipo de discriminação;**
- Repúdio a condutas que possam caracterizar assédio de qualquer natureza;
- Repúdio a qualquer trabalho degradante, infantil, compulsório e/ou escravo;
- Prevenção a fraude, lavagem de dinheiro e financiamento ao terrorismo;
- Prevenção e combate à corrupção;
- Lisura, transparência e imparcialidade;
- Sigilo e confidencialidade das informações não públicas, confidenciais e protegidas por lei;
- Responsabilidade socioambiental;
- Repúdio à prática de nepotismo e/ou nepotismo cruzado;
- Cumprimento de leis, regulamentos e normativos aplicáveis à Petros. (PETROS, 2017, p. 4-5, grifos nossos).

Finalmente, em uma inclinação global, os investidores estão cada vez mais determinados a influenciar as políticas operacionais e de governança das empresas em que investem, por meio de um maior engajamento com os seus conselhos de administração.

6 O CARÁTER NORMATIVO DOS PRINCÍPIOS E A ISONOMIA

A questão principiológica passou a ser o centro das reflexões sobre o Direito nas últimas décadas do século XX.

No cenário jurídico brasileiro, surgiu a Constituição da República de 1988, de grande inspiração democrática e caráter nitidamente principiológico, sobressaindo, neste quadro, o princípio da dignidade humana.

O Direito passou a ser visto como uma ordem constituída de princípios – um sistema aberto de princípios – em lugar de um sistema composto exclusivamente por regras, de maneira que surgiu no âmbito acadêmico, na década de 1990, uma profusão de estudos sobre a questão principiológica.

Em dissertações de mestrado que versam sobre *compliance* e princípios, sempre vêm à baila, em um primeiro momento, indagações tais como: qual o significado da palavra princípio? O que se deve entender por princípios? Há diferenças entre princípios e regras, ou eles se equivalem? Os princípios têm caráter normativo? Quais as principais diferenças entre os princípios gerais do Direito e os princípios especiais? A legislação e a cultura do *compliance* estão bem sintonizadas com este cânone principiológico?

Para responder aos questionamentos apontados, neste capítulo se abordarão os traços mais genéricos dos princípios, as variadas concepções sobre o vocábulo princípio, sublinhando seu significado no contexto filosófico e jurídico, com alguns lampejos para clarificar-lhe o conceito.

As questões que parecem mais intrincadas cingem-se à juridicidade dos princípios e à distinção entre eles e as regras, causadoras de grande celeuma entre os que se debruçam na investigação do caráter daqueles e das diferenças entre estas duas espécies (princípios e regras) do gênero normas jurídicas.

Em seguida, serão analisadas algumas das proposições mais difundidas na doutrina, para proceder à distinção entre princípios e regras, passando ao largo de uma análise mais profunda, pois o objetivo deste estudo é apenas expor, em linhas gerais, a problemática em torno dos fundamentos principiológicos do Direito, destacando o princípio da isonomia sob a perspectiva de gênero.

6.1 PRINCÍPIOS DE DIREITO

No final do século XX, o pensamento jurídico brasileiro viu-se impactado pelo advento da Constituição da República de 1988, fundamentalmente principiológica, o que ocasionou a quebra de diversos paradigmas no ordenamento jurídico.

De outro lado, acirravam discussões sobre o projeto do Novo Código Civil – em tramitação no Congresso Nacional –, permeado de cláusulas gerais ou normas de conteúdo indeterminado, que abriam suas portas para a vida social, trazendo a lume uma nova mentalidade, calcada em paradigmas mais consentâneos com os valores talhados na Constituição da República de 1988, e acenando com novos caminhos a serem trilhados pelo Direito pátrio.

Neste cenário de mudanças na ordem jurídica brasileira, a proporção axiológica determinou o rompimento com padrões jurídicos (eminentemente positivistas) anteriores, pelo que a questão principiológica encontrou ambiente favorável para emergir com mais vigor nas inquietações doutrinárias, que começaram a ressaltar a necessidade de fortalecer as considerações sobre os princípios, encarando a controvérsia sobre a diferença entre estes e as regras, realçando a força normativa daqueles e outros aspectos controvertidos, na tentativa de obter maior clareza para o assunto.

Princípio é uma palavra polissêmica, que pode ser traduzida em vários sentidos, tendo seu significado esclarecido conforme o contexto em que se insere. Etimologicamente, a palavra princípio advém do grego (*arché*), correspondente ao latim *principium*, significando aquele que ocupa o primeiro lugar.

A ideia de princípio sempre sinaliza o começo de alguma coisa. Comumente, o termo é utilizado tanto em linguagem vulgar quanto técnica.

José Cretella Neto apontou inúmeros significados para a palavra princípio, todos relacionados com a ideia de ponto de partida, entre os quais se sobressaem:

- Ponto de partida de um movimento, por exemplo, de uma linha ou de um caminho;
- melhor ponto de partida, como, por exemplo, o que facilita aprender uma coisa;
- ponto de partida efetivo de uma produção, como, por exemplo, a quilha de um navio ou os alicerces de uma casa;
- causa externa de um processo ou de um movimento, como, por exemplo, um insulto que provoca uma briga;
- aquilo que, com sua decisão, determina movimentos ou mudanças, como, por exemplo, o governo ou as magistraturas de uma cidade;
- aquilo de que parte um processo de conhecimento, como, por exemplo, as premissas de uma demonstração. (CRETELLA NETO, 2002, p. 2).

No sentido filosófico, Gottfried Leibniz, discorrendo sobre as proposições denominadas máximas ou axiomas, às quais chamou de princípios evidentes das ciências, observou:

Existe uma espécie de proposições que, sob o nome de máximas ou axiomas, passam como sendo os princípios das ciências; pelo fato de serem evidentes por si mesmas, costuma-se denominá-las inata, sem que ninguém tenha jamais procurado - quanto saiba eu - mostrar a razão e o fundamento da sua extrema clareza, a qual por assim dizer nos força a dar-lhes o nosso consentimento. Entretanto, não é inútil entrar neste exame e ver se esta grande evidência se estende apenas a estas proposições, como também examinar até que ponto elas contribuem para outros conhecimentos nossos. (LEIBNIZ, 2000, p. 405).

Interessante, também, na mesma linha de pensamento, é a noção de princípio apresentada por Cretella Neto:

Princípios são verdades ou juízos fundamentais que servem de alicerce ou de garantia de certeza a um conjunto de juízos, ordenados em um sistema de conceitos relativos a dada porção da realidade. (CRETILLA NETO, 2002, p. 4).

Genericamente, o termo princípio possui dois significados. O primeiro remete a começo, início, origem, ponto de partida; o segundo, a mandamento, fundamento da ordem jurídica, guia do pensamento jurídico. Paulo Bonavides assim define princípio:

Princípio de direito é o pensamento diretivo que domina e serve de base à formação das disposições singulares do Direito de uma instituição jurídica, de um Código ou de todo um Direito Positivo. (BONAVIDES, 2000, p. 225).

A respeito da concepção de princípio jurídico, José Afonso da Silva assim ministra, parafrazeando o publicista Bandeira de Mello:

Princípio é, por definição, mandamento nuclear de um sistema, verdadeiro alicerce dele, disposição fundamental que se irradia sobre diferentes normas cora-pondo-lhes o espírito e servindo de critério para sua exata compreensão e inteligência, exatamente por definir a lógica e a racionalidade do sistema normativo, no que lhe confere a tônica e lhe dá sentido harmônico. (SILVA, 2014, p. 84).

Desse modo, os princípios são presunções elementares, fundamentais, de teor axiológico elevado, que têm como finalidade estruturar o sistema jurídico, sendo matriz de sua gênese e interpretação.

6.2 DISTINÇÃO ENTRE PRINCÍPIOS E REGRAS

O intuito deste tópico é indicar algumas das questões mais polêmicas do tormentoso problema pertinente à distinção entre princípios e regras que aguça os juristas preocupados em separá-los qualitativamente.

Segundo Frederico de Andrade Gabrich, o ordenamento positivo é composto por normas jurídicas que constituem o gênero do qual fazem parte as regras (ou disposições) e os princípios, que não se confundem, inexistindo, pois, hierarquia entre ambos, que têm papéis diversos dentro do sistema. (GABRICH, 2007).

No sistema jurídico brasileiro, tanto as regras quanto os princípios possuem caráter normativo-impositivo, determinando, direta ou indiretamente, uma regra de conduta ou um dever-ser. Há, entretanto, entre regras e princípios, distinções marcantes. (GABRICH, 2007).

A debate sobre o tema é antigo, revigorando-se com o advento das obras de Ronald Dworkin – *Levando os Direitos a Sério* –, nos Estados Unidos, e Robert Alexy – *Teoria dos Direitos Fundamentais* –, na Alemanha, que tratam da distinção entre regras e princípios, cuja diferenciação, na essência, é coincidente.

Princípios são normas que instituem fins a serem atingidos, juridicamente relevantes, dotados de alta carga axiológica, ostentando com objetividade os valores jurídicos e políticos que consagram, e visam a estruturar o sistema, disseminando-lhes os efeitos sobre todo o ordenamento jurídico.

Por outro lado, as regras jurídicas são descrições que estipulam imposições, permissões e proibições, que serão ou não cumpridas. Prescrevem condutas que se prestam à realização de determinados fins.

Sob a ótica do critério da diferenciação, utilizado para distinguir princípios de regras, os princípios possuem um elevado grau de abstração, superior ao das regras, que, por sua vez, possuem um grau de abstração relativamente pequeno, o que minimiza a previsibilidade da área de aplicação daqueles, e evita a subsunção – técnica de aplicação do Direito que corresponde ao ajustamento de uma espécie fática em regras do ordenamento jurídico –, por não demarcar com precisão as hipóteses de incidência e suas conseqüências jurídicas. Assim sendo, é totalmente possível separar os cânones das regras.

Princípios e regras têm caráter generalista que se diferenciam devido à natureza. A regra, apesar de ser instituída, diante de uma quantidade não determinada de hipóteses ou fatos-tipo, é sempre especial, pois se limita a reger apenas os atos e fatos que delinea.

O princípio não tem supedâneo fático (terminologia usada por Pontes de Miranda) ou *fattispecie* – expressão do Direito italiano que não encontra correspondência no Direito brasileiro,

devendo, portanto, ser entendida como situação fática abstrata prevista numa regra como típica –, comportando uma série indefinida de aplicações, por isso é geral, pelo que não deve ser aplicado de forma mecânica. (ALVES, 1999).

Daniel Sarmento, citando Gustavo Zagrebelsky, frisa que, se o Direito não contivesse princípios, mas apenas regras jurídicas, seria possível a substituição dos juízes por máquinas. (SARMENTO, 2000).

Possível afirmar que a principal diferença entre regras e princípios está na maneira de aplicá-los, emergindo aquela com mais clareza quando ocorre o choque entre as primeiras, e colisões entre os segundos, distinguindo-se a forma de solução dos dois tipos de conflitos, que não se confundem.

Casuisticamente, quando duas ou mais regras se contradizem ou aparentam incidir sobre o mesmo fato, a questão se resolve pelos critérios tradicionais de resolução de antinomias, que se subdividem em três modalidades: cronológico, hierárquico e da especialidade.

No critério cronológico, diante duas regras conflitantes, a lei posterior derroga a anterior, prevalecendo a mais contemporânea – *lex posterior derogat legi priori*. Já no critério hierárquico, quando duas regras jurídicas se mostram incompatíveis, deve ser aplicada a mais diplomada; a lei superior derroga a hierarquicamente inferior – *lex superior derogat legi inferiori*. Pelo critério da especialidade, entre duas regras discordantes deve imperar a mais específica, que derroga a mais geral – *lex specialis derogat legi generali*. Logo, existirá, a todo tempo, uma regra que deverá prevalecer sobre outra, observando-se os critérios elencados.

Valiosa é a contribuição de Ronald Dworkin – expoente da era pós-positivista –, que faz severa crítica ao positivismo jurídico, principalmente o ponto de vista do professor inglês Herbert Mart, autor da teoria das *rules of recognition*, que classifica as normas jurídicas em duas categorias: primárias e secundárias. Para ele, os ordenamentos jurídicos são formados tão somente por essa dualidade de normas, sendo as primárias fontes de direitos subjetivos e obrigações, ao passo que as secundárias têm caráter meramente procedimental. (DWORKIN, 2002).

Hart afirma que, precipuamente, nos *hard cases* (casos difíceis cuja solução requer a verificação de valores discordantes e de normas pouco claras ou pouco adequadas ao fato-tipo), em face da estrutura aberta do ordenamento jurídico e da imprecisão de determinadas regras, diversas vezes

o juiz é impelido a portar-se discricionariamente, vinculado, contudo, ao recinto deixado pela norma e às possibilidades semiológicas e gramaticais de sua redação, não sendo permitido alterar a essência das palavras contidas neste.

O positivismo, ao vislumbrar o Direito como um sistema composto apenas por regras, não consegue fundamentar as decisões nos casos inéditos (*hard cases*), de complexidade elevada, para os quais os juízes não encontram regra jurídica aplicável, nem mesmo instrumentos de interpretação ou pela analogia, fazendo-se necessário criar uma nova lei para solucionar o infortúnio. (DWORKIN, 2002).

Desse modo, Dworkin recorre a “padrões” que não funcionam como regras, mas agem, diferentemente, como princípios, políticas e outros tipos de padrões. Nesses casos, o juiz vai legislar. Portanto, deve agir como um parlamentar, tendo que levar em conta o que imagina ser a vontade deste. Contudo essa atuação é vinculada, pois obriga o juiz a agir da forma como agiria o legislador. (DWORKIN, 2002).

Sobre os *hard cases*, conveniente explicitar que:

Um caso é difícil quando os fatos e normas relevantes permitem mais de uma solução (antinomia); dois ou mais princípios colidem; não existe nenhuma norma aplicável (antinomia - lacuna), ou mesmo que exista a norma, e seja clara, seja injusta; e, finalmente, um caso é difícil quando mesmo que exista um precedente judicial, considere-se necessário modificar. (RODRIGUEZ apud MELLO; JESUS, 1997, p. 221-222).

Outrossim, Dworkin expõe que, no ordenamento jurídico, regras e princípios convivem entre si. Estes, diferentemente daquelas, têm a dimensão de validade e o peso (importância), e se exteriorizam em situações de colisão. Já as regras são aplicáveis ou não, podendo ser utilizadas apenas em sua totalidade. (DWORKIN, 2002).

Quando ocorre uma colisão entre princípios, a validade destes não é questionada, apenas o peso (valor) de cada um, prevalecendo aquele que possuir maior relevância no caso concreto. O princípio de menor peso não deixa de existir dentro do ordenamento jurídico, tão somente não incidirá sobre a situação, diante das circunstâncias que o envolvem. Eis a lição de Ronald Dworkin, citado por José Cretella Neto:

As normas jurídicas (regras) são aplicadas segundo o critério 'tudo-ou-nada' (*all-or-nothing*), no sentido de que, no caso concreto, ou a norma é válida ou a norma é inválida; em caso de colisão de regras jurídicas, uma delas prevalece. Já os princípios possuem uma ponderação específica (*dimension of weight*), dentro de cada sistema jurídico; em caso de choque entre dois princípios, aquele que detiver maior peso relativo, em comparação com o outro ou com outro, prevalece. Aquele que tem peso

relativo menor não perde a validade, apenas é suplantado pelo que tem peso maior. (DWORKIN, 1987, apud CRETELLA NETO, 2002, p. 28).

Para Dworkin, as situações de angústia principiológica não são solucionadas no plano da validade, pelos instrumentos de resolução de antinomias. Havendo choque entre princípios, o intérprete deve se basear na ponderação dos valores e interesses neles protegidos, desprezando-se o de menor importância no caso concreto, em homenagem a outro a que se repute um valor maior. (DWORKIN, 2002).

Sobre o assunto, Frederico de Andrade Gabrich ensina:

Segundo Ronald Dworkin, princípios e regras são padrões jurídicos (normas jurídicas) que apontam para decisões particulares acerca da obrigação jurídica (de fazer ou não fazer alguma coisa) em circunstâncias particulares e específicas. De acordo com o referido autor, a distinção entre princípios jurídicos e regras é de natureza lógica e refere-se ao tipo de orientação que oferecem.

Dessa maneira, as regras determinam os padrões de conduta que devem ser seguidos ou omitidos, e também podem estabelecer a sanção respectiva pelo não-cumprimento dela. Assim, as regras são aplicáveis por completo ou não são, desde que o suporte fático e hipotético das mesmas se verifique (ou não) em uma situação concreta. As regras podem ter exceções, mas se tiverem, a enumeração de todas as exceções é absolutamente fundamental para a precisão e a completude das mesmas. Por isso, teoricamente, quanto mais exceções forem discriminadas pela regra, mais completo será o seu enunciado.

No que diz respeito aos princípios, mesmo aqueles que mais se assemelham às regras geralmente não estabelecem, direta e objetivamente, padrões de conduta (ação ou omissão) que devem ser observados pelas pessoas submetidas ao ordenamento jurídico, do tipo se A fizer B, A deve ser C. Por isso, os princípios não apresentam consequências jurídicas que se seguem automaticamente quando as condições fáticas ou jurídicas acontecem. (GABRICH, 2007, p. 382-383).

Assim, quando as regras conflitantes incidirem em um caso concreto, apenas uma poderá ser aplicada, por ser inconcebível a validade simultânea de regras incompatíveis. A decisão sobre qual delas será preservada deverá ser obtida mediante o emprego dos três critérios clássicos anteriormente descritos (cronológico, hierárquico e da especialidade). Por outro lado, quando houver colisão entre princípios, a solução se dará pela ponderação dos valores que cada um deles abriga, optando o intérprete por um deles, sem que seja eliminado do sistema, de modo que são concorrentes e não incompatíveis entre si.

Luís Roberto Barroso, em substanciosa lição sobre o tema, consignou:

A denominada ponderação de valores ou ponderação de interesses é a técnica pela qual se procura estabelecer o peso relativo de cada um dos princípios contrapostos. Como não existe um critério abstrato que imponha a supremacia de um sobre o outro, deve-se, à vista do caso concreto, fazer concessões recíprocas, de modo a produzir um resultado socialmente desejável, sacrificando o mínimo de cada um dos princípios ou direitos fundamentais em oposição. (BARROSO, 2004, p. 330-331).

A ponderação, como mecanismo de convivência de normas que tutelam valores ou bens jurídicos contrapostos, conquistou amplamente a doutrina e já repercute nas decisões dos tribunais.

A vanguarda do pensamento jurídico dedica-se, na atualidade, à busca de parâmetros de alguma objetividade, para que a ponderação não se torne uma fórmula vazia, legitimadora de escolhas arbitrárias. É preciso demarcar “o que” pode ser ponderado e “como” deve sê-lo. A teoria dos princípios não significa o abandono das regras ou do direito legislado. Para que possa satisfazer adequadamente à demanda por segurança e por justiça, o ordenamento jurídico deverá ter suas normas distribuídas, de forma equilibrada, entre princípios e regras. (BARROSO, 2004).

Veja-se a lição do doutrinador germânico Karl Larenz, a propósito da “ponderação de bens” como método para o equacionamento de antagonismos entre princípios:

A 'ponderação de bens' no caso concreto é um método de desenvolvimento do Direito, pois que serve para solucionar colisões de normas — para as quais falta uma regra expressa na lei —, para delimitar umas das outras as esferas de aplicação das normas que se entrecruzam e, com isso, concretizar os direitos cujo âmbito, como o do direito geral de personalidade, ficou em aberto. Do mesmo modo que na concretização paulatina pela jurisprudência de pautas de valoração que carecem de ser preenchidas de conteúdo, também aqui é de esperar que, com o acréscimo de sentenças dos tribunais superiores, se hão de criar possibilidades de comparação, mediante as quais serão tornadas mais estreitas as margens residuais de livre apreciação. Mas, posto que de cada vez se requererá a consideração de todas as circunstâncias do caso concreto, que nunca são iguais em tudo, não se deve esperar que, com o tempo, se venham a formar regras fixas que possibilitem uma subsunção simples do caso concreto. A comparação de casos possibilita analogias e porventura uma certa tipificação dos casos; a 'ponderação' de bens será desse modo aliviada, mas não se tornará supérflua. (LARENZ, 2002, p. 584).

Observação relevante, também, é feita pelo Ministro Eros Grau:

[...] o que faz com que uma norma seja um princípio não é o seu enunciado lingüístico, mas o modo de resolvei seus eventuais conflitos: se, em colisão com uma determinada norma, cede sempre ou triunfa sempre, estaremos diante de uma regra; se, em colisão com outra norma, cede ou triunfa conforme os casos, estaremos diante de um princípio. (GRAU, 2003, p. 177).

Por outro lado, Humberto Ávila critica severamente os recentes estudos dedicados ao tema, pela ausência de objetividade conceitual utilizada para diferenciar princípios e regras; consagrando os princípios como baluartes do sistema jurídico, sem apresentarem recursos para facilitar a compreensão e aplicação dos mesmos. (ÁVILA, 2003).

O autor assevera que uma análise mais profunda acerca da diferenciação entre princípios e regras faz surgirem algumas dúvidas, tais como: será que todas as classes normativas se limitam

apenas aos princípios e regras? Seriam verdadeiras as declarações de que as regras não podem ser alvo de balanceamento, e que a colisão entre estas, no caso concreto, encontra solução no campo da validade, por intermédio de critérios previamente estabelecidos, externos a elas? Seria, portanto, a ponderação método utilizado exclusivamente para princípios? Ao último questionamento, inclusive, o autor responde negativamente, de forma expressa, no tópico rotulado de “critério do conflito negativo”. (ÁVILA, 2004, p. 43-45).

Finalmente, insta salientar que não existem conflitos entre princípios e regras jurídicas; o que ocorre, de um lado, são antinomias entre regras e, de outro, colisões entre princípios, sendo este o ponto de partida que conduzirá ao esclarecimento da relação entre as normas, essencial para a acertada percepção do funcionamento do sistema jurídico.

6.3 O CARÁTER NORMATIVO DOS PRINCÍPIOS

O ponto fulcral da grande reviravolta doutrinária envolvendo a problemática dos princípios se assenta no reconhecimento da positividade ou qualidade normativa destes, que, na era pós-positivista, foram incluídos nas Constituições, de forma explícita ou implícita, adquirindo o *status* de cânones constitucionais.

Com isso, os princípios se tornaram as normas mais importantes do ordenamento jurídico, aquelas que dão unidade ao sistema, que servem de fundamento para todas as outras e que conduzem a atividade do intérprete, deixando para trás a fase da história (positivismo) em que estavam enclausurados em Códigos, com função meramente secundária, supletiva ou subsidiária.

A doutrina destaca três fases distintas na trajetória histórica do pensamento concernente à juridicidade dos princípios, citadas por Paulo Bonavides como sendo: a jusnaturalista, a positivista e a pós-positivista. (BONAVIDES, 2000).

A primeira, jusnaturalista – mais antiga –, não reconhece normatividade nos princípios, considerados como proposições consistentes em axiomas ou máximas universais. (BONAVIDES, 2000).

A propósito, Luís Roberto Barroso esclarece em lapidar lição:

O termo 'jusnaturalismo' identifica uma das principais correntes filosóficas que têm acompanhado o Direito ao longo dos séculos, fundada na existência de um direito natural. Sua idéia básica consiste no reconhecimento de que há, na sociedade, um

conjunto de valores e de pretensões humanas legítimas que não decorrem de uma norma jurídica emanada do Estado, isto é, independem do direito positivo. (BARROSO, 2004, p. 318).

A segunda fase, que trata do positivismo jurídico, também chamada formalista ou legalista, teve sua ascensão após o último quartel do século XIX, atingindo seu apogeu com o normativismo de Hans Kelsen, e sendo marcada pelo apego excessivo às leis (“fetiche da lei”). Ressalte-se que, para o positivismo jurídico, Direito é norma que provém do Estado, tendo como características a imperatividade e a força normativa, opondo-se, portanto, à corrente jusnaturalista. (BONAVIDES, 2000).

Neste período, também, não se admitem contornos normativos nos princípios, que ingressam nos Códigos como simples fonte subsidiária do Direito, isto é, com função apenas supletiva, servindo para completar as lacunas detectadas no ordenamento jurídico.

Na segunda metade do século XX, a concepção que restringe o Direito a um sistema composto de leis vigentes, alheias a valores éticos e morais, já não encontra mais espaço, e o positivismo submerge no mar de ideias do constitucionalismo moderno.

Surge, neste cenário, a terceira fase, cunhada de pós-positivismo, que atinge o apogeu nas últimas décadas do século XX. O Direito, apartado da ética e da moral pelo positivismo jurídico, se reconcilia com os valores e passa a ser visto como um conjunto de regras e princípios normativos. (BONAVIDES, 2000).

As críticas contundentes formuladas no período pós-positivista, centradas nas ideias reacionárias de intelectuais como Ronald Dworkin – que destacou a necessidade de tratar os princípios como Direito, porque tanto estes como as regras positivadas podiam criar direitos e impor obrigações –, destronaram definitivamente o jusnaturalismo, que concebia os princípios como valores sem eficácia jurídica, e o positivismo, que, por sua vez, chegou a negar a existência daqueles, por serem incompatíveis com a segurança jurídica, pela impossibilidade real de determinação ou pela falta de força jurídica. (BONAVIDES, 2000).

De modo semelhante, também contribuiu sobremaneira para o declínio inexorável do jugo legalista a teoria do jurista alemão Robert Alexy, apoiada em premissas substancialmente idênticas às formuladas por Dworkin, que surge em momento propício ao fortalecimento do movimento em declínio, assentando a qualidade normativa dos princípios, alçados à categoria de norma jurídica.

Como um dos precursores da defesa da normatividade dos cânones desponta o jurista Vezio Crisafulli, na doutrina italiana, que afirma essa qualidade de forma expressa no conceito por ele formulado em 1952, e citado por Bonavides:

Princípio é, com efeito, toda norma jurídica, enquanto considerada como detenninante de uma ou de muitas outras subordinadas, que a pressupõem, desenvolvendo e especificando ulteriormente o preceito em direções mais particulares (menos gerais), das quais determinam, e, portanto resumem, potencialmente, o conteúdo: sejam, pois, estas efetivamente postas, sejam, ao contrário, apenas dedutíveis do respectivo princípio geral que as contém. (CRISAFULLI apud BONAVIDES, 2000, p. 231).

Reforçando suas considerações, que tanto contribuíram para o fortalecimento da tese da normatividade dos princípios, o jurista italiano declarou:

Se os princípios fossem apenas diretrizes ou diretivas teóricas, nestas hipóteses, para ser coerente, ter-se-ia que admitir então, que a norma seria instituída pelo juiz e não o contrário, ou seja, unicamente aplicada por esse ao caso concreto. (CRISAFULLI apud BONAVIDES, 2000, p. 245).

Paulo Bonavides, após colacionar várias definições sobre princípios – segundo ele, impregnadas da concepção civilista –, afirmou que o passo mais corajoso dado pela doutrina atual para a caracterização daqueles é o reconhecimento de seu caráter normativo, enfatizando ser de grande utilidade a pesquisa feita por Ricardo Guastini, que recolheu, da jurisprudência e de juristas, seis conceitos diversos de 'princípios', todos ressaltando a função normativa destes, sendo oportuno trazer à baila algumas de suas formulações:

Em primeiro lugar, o vocábulo 'princípio', diz textualmente aquele jurista, se refere a normas (ou a disposições legislativas que exprimem normas) providas de um alto grau de generalidade.

[...] Em quarto lugar, continua aquele pensador, o uso que os juristas às vezes fazem do termo 'princípio' é para referir-se a normas (ou a dispositivos que exprimem normas) cuja posição na hierarquia das fontes de Direito é muito elevada.

[...] Em sexto lugar, finalmente, elucida Guastini, os juristas se valem da expressão 'princípio' para designar normas (ou disposições que exprimem normas) dirigidas aos órgãos de aplicação, cuja específica função é fazer a escolha dos dispositivos ou das normas aplicáveis nos diversos casos. (BONAVIDES, 2000, p. 231-232).

Ocupando-se também da inquietante questão envolvendo o caráter normativo dos princípios, Norberto Bobbio consignou em sua *Teoria do Ordenamento Jurídico*:

Os princípios gerais são, a meu ver, normas fundamentais ou generalíssimas do sistema, as normas mais gerais. A palavra princípio leva a engano, tanto que é velha questão entre os juristas se os princípios gerais são ou não normas. Para mim, não há dúvida: os princípios gerais são normas como todas as outras. E esta é também a tese sustentada por Crisafulli. (BOBBIO, 1999, p. 158).

Para respaldar essa concepção, Bobbio apresenta dois sólidos argumentos. Primeiro, se os princípios são extraídos das normas, mediante um procedimento de generalização sucessiva,

aqueles devem ter a mesma natureza destas. Segundo, assim como as normas, os princípios visam a regular um caso não regulamentado, não se lhes podendo negar, portanto, a mesma natureza das normas.

Na doutrina brasileira, Daniel Sarmento, em notável obra em que aborda a técnica da ponderação de interesses na Constituição Federal como meio para equacionar conflitos normativos, ressalta com propriedade:

O estudo dos princípios constitucionais assume importância central para a teoria constitucional contemporânea, que atravessa, nas palavras do Professor Paulo Bonavides, um período pós-positivista, caracterizado pelo reconhecimento da plena eficácia jurídica dos princípios, convertidos em pedestal normativo sobre o qual assenta todo o edifício jurídico dos novos sistemas constitucionais. (SARMENTO, 2000, p. 41-42).

Resta dizer, a esta altura, que a CR/88 abriga uma grande variedade de princípios que são autênticas normas jurídicas, como os artigos 1º, 5º, 37, 170, 206, entre outros, estatuinto valores e objetivos primordiais que permitem a atualização de seus preceitos para enfrentar os desafios das frequentes mudanças sociais que crescem a passos largos, e às quais não está imune o supracitado diploma legal.

De tudo o que se disse, fica a lição de que os princípios alçaram, na fase pós-positivista, o voo mais alto dentro do ordenamento jurídico, suplantando os limites fechados dos Códigos do período privatista, impregnados da concepção legalista do Direito, e tiveram ingresso nas Constituições, passando com altivez para o âmbito do Direito Público. Com esse grande salto, atingiram o mais elevado plano no ordenamento, o vértice da pirâmide normativa, transformando-se nos alicerces que inculcam as fontes legitimadoras de todo o sistema jurídico.

Enfim, cabe salientar, apenas, que a tese dos positivistas clássicos, negando força normativa aos princípios, soçobrou definitivamente. Nos dias atuais, prevalece a corrente filosófica pós-positivista, perfilhando o entendimento segundo o qual os princípios, por se constituírem nos valores mais relevantes da ordem jurídica, adquiriram novo caráter. Deixaram de ser meras proposições não vinculantes e passaram a ser reconhecidos pela doutrina como normas jurídicas efetivas. Como afirmou Paulo Bonavides, atualmente, já se pode falar numa concepção principialista do Direito. (BONAVIDES, 2000, p. 259).

6.4 PRINCÍPIOS GERAIS

Os princípios podem abranger todo o universo do Direito, ou podem ser pertinentes a apenas um ou alguns de seus ramos. Os primeiros são os princípios gerais, e os segundos os especiais, não se confundindo essas duas categorias principiológicas.

Para Norberto Bobbio, os princípios gerais são normas fundamentais, ou as mais gerais do sistema, que podem ser expressas ou não. (BOBBIO, 1999, p. 156).

No século XIX e primeiras décadas do século XX, os princípios eram concebidos sob a ótica privatista, sendo considerados princípios gerais do Direito os cânones do Direito Civil, não se admitindo, para eles, o caráter normativo, visão que sofreu profunda alteração com o constitucionalismo contemporâneo, como já se frisou no tópico anterior.

A partir da segunda metade do século XX, os princípios gerais do Direito ingressaram fortemente no texto constitucional, deixando ao largo parte considerável da clássica indeterminação que lhes atribuía a antiga hermenêutica, evocada por esta para extirpar-lhes o sentido normativo. Com este salto, que levou os princípios gerais do Direito ao ápice da pirâmide normativa, eles passaram, recentemente, a ser vistos como princípios do Direito Constitucional. (SILVA, 2014).

Discorrendo sobre a grande mudança na trajetória da doutrina no que diz respeito aos princípios, Paulo Bonavides elucidada:

O ponto central da grande transformação por que passam os princípios reside, em rigor, no caráter e no lugar de sua normatividade, depois que esta, inconcussamente, proclamada e reconhecida pela doutrina mais moderna, salta dos Códigos, onde os princípios eram fonte de mero teor supletório, para as Constituições, onde em nossos dias se convertem em fundamento de toda a ordem jurídica, na qualidade de princípios constitucionais. (BONAVIDES, 2000, p. 260).

Em outra lição em que também aborda os princípios gerais, princípios constitucionais e disposições de princípio, o citado constitucionalista brasileiro enfatiza:

Os princípios gerais a que nos reportamos ao longo dessa exposição correspondem em sentido e substância, aos 'princípios constitucionais' e às 'disposições de princípio', da terminologia mais em voga entre os Mestres do Direito Público contemporâneo. (BONAVIDES, 2000, p. 260).

Os princípios gerais, que podem ser expressos ou implícitos, comumente, não são positivados, isto é, não estão explicitados em textos normativos, sendo necessário descobri-los, extraí-los do exame de um ou mais preceitos existentes no ordenamento jurídico.

Eros Grau esclarece que os “princípios gerais de direito” não existem fora do ordenamento jurídico, tampouco são criados pela jurisprudência, pois estão expressos no texto legal, ou são consagrados em seu bojo, em estado de latência. A seguir, alguns excertos de suas lições a propósito da questão:

Os princípios gerais de direito são, efetivamente descobertos no interior de determinado ordenamento. E o são - repito-o — justamente porque neste mesmo ordenamento (isto é, no interior dele) já se encontravam, em estado de latência. Não se trata, portanto, de princípios que o aplicador do direito ou o intérprete possa resgatar fora do ordenamento, em uma ordem suprapositiva ou no direito natural. Insista-se: eles não são descobertos em um ideal de 'direito justo' ou em uma ideia de direito. (GRAU, 2003, p. 145).

Os princípios integram o Direito, nele exercendo distintas funções. A mais tradicional é a função interpretativa, hipótese em que atuam como guias, apontando o caminho para a adequada compreensão das normas jurídicas.

Servem, também, como fontes subsidiárias ou supletivas do Direito, quando são utilizados para suprir lacunas detectadas no ordenamento. Isso quer dizer que, quando não houver regra específica para reger determinada situação fática, o intérprete buscará a solução para o caso concreto nos princípios, que incidirão regulando a espécie, completando-se o ordenamento jurídico.

Essa função subsidiária ou supletiva dos princípios é citada expressamente em textos legais do Direito pátrio, como por exemplo, o art. 4º da Lei de Introdução às Normas do Direito Brasileiro: “Art. 4º. Quando a lei for omissa, o juiz decidirá o caso de acordo com a analogia, os costumes e os princípios gerais do direito.” (BRASIL, 1942).

Para justificar a citação da Lei de Introdução às Normas do Direito Brasileiro (anteriormente denominada Lei de Introdução ao Código Civil), no âmbito deste trabalho, voltado para o Direito Público, convém trazer à colação importante lição da professora Maria Helena Diniz sobre sua natureza:

A Lei de Introdução não é parte integrante do Código Civil. [...] Estende-se muito além do Código Civil, por abranger princípios determinativos da aplicabilidade das normas, questões de hermenêutica jurídica relativa ao direito privado e ao direito público e por conter normas de direito internacional privado".
[...] Em nosso país, portanto, a Lei de Introdução ao Código Civil é, como já dissemos, muito mais do que sua nomenclatura possa indicar. Trata-se de uma norma preliminar à totalidade do ordenamento jurídico nacional. Realmente, nenhum motivo existe para considerá-la uma Lei de Introdução ao Código Civil, pois é verdadeiramente o diploma da aplicação, no tempo e no espaço, de todas as normas brasileiras, sejam elas de direito público ou privado. Suas normas constituem coordenadas essenciais às demais normas jurídicas (civis, comerciais, processuais, administrativas, tributárias

etc), que não produziram efeitos sem os seus preceitos. As normas da Lei de Introdução não são peculiares ao Código Civil, por serem aplicáveis a este e a quaisquer leis. (DINIZ, 2000, p. 3-4).

Ressalte-se que, após a segunda metade do século XX, com a reviravolta na doutrina acerca dos princípios, impulsionada pelo pensamento constitucionalista contemporâneo, os cânones deixaram de ter apenas as duas funções secundárias (interpretativa e supletiva). Eles preservaram esses dois papéis, mas agregaram um novo status com o ingresso nas Constituições, e chegaram ao cume do ordenamento, passando a exercer, também, a relevante função de fundamentadores do sistema, constituindo, pois, os postulados edificadores do ordenamento jurídico.

Enfim, restou assentada a ideia de que os princípios gerais do Direito são enunciados de grande abrangência, que têm múltiplas funções no universo jurídico, entre as quais se destaca o papel de fundamentar o ordenamento, traçando-lhe os alicerces, estrutura e diretrizes que irradiam efeitos por todo o sistema jurídico ao qual concernem.

6.5 PRINCÍPIOS ESPECIAIS

Os princípios especiais são peculiares a determinados ramos do Direito, aos quais serão aplicáveis, não tendo, evidentemente, a mesma dimensão dos princípios gerais, que se aplicam ao sistema jurídico, na sua integralidade. Aqueles compreendem um conjunto de normas que se interpenetram, formando uma unidade capaz de ensejar o reconhecimento de sua identidade ou o regime que norteiam.

Para adquirir autonomia dentro do Direito, qualquer ramo deste universo pressupõe a construção de institutos próprios e princípios peculiares indispensáveis, que lhe traçam os contornos e o distinguem dos demais setores que integram essa genealogia.

Encerrando estas breves considerações acerca dos princípios especiais, cumpre dizer que eles se propagam de forma limitada, restringindo seus efeitos ao ramo do Direito ao qual pertencem, sujeitando-se a enunciados ou proposições diretivas peculiares que os estruturaram, e em cujo âmbito ditos princípios possuem supremacia reconhecida.

6.6 PRINCÍPIO DA ISONOMIA SOB A PERSPECTIVA DE GÊNERO

A igualdade constitui o signo fundamental da democracia. Não admite os privilégios e distinções que um regime simplesmente liberal consagra. Ao longo do tempo, foi concebida de

diversas formas, especialmente no que concerne às correntes filosóficas que debatem sobre o assunto. (SILVA, 2014).

Para os nominalistas, a desigualdade é condição do universo. Assim, os seres humanos nascem e perduram desiguais, não possuindo a igualdade valor e significação no mundo real. Essa visão levou à aceitação dos mais diferentes tipos de privilégios, à justificação de pretensas superioridades biológicas ou sociais e ao surgimento de teses racistas, como a proclamada pelo nazismo.

Por outro lado, os idealistas defendem um igualitarismo absoluto entre as pessoas, o que acaba por subtrair a identidade singular do indivíduo.

As ideias de Jean-Jacques Rousseau deram origem a duas tendências opostas de conceito de igualdade, o nominalismo e o idealismo, que foram acima apresentados. Rousseau admitia basicamente duas espécies de desigualdades entre os homens: (i) a natural ou física, porque estabelecida pela natureza, consistente na diferença das idades, da saúde, das forças do corpo; e (ii) a moral ou política, que depende de uma espécie de convenção, estabelecida e autorizada pelo consentimento dos homens, perfazendo os diversos tipos de privilégios que gozavam em detrimento dos outros, como ser mais ricos, mais nobres, entre outros. (SILVA, 2014).

Por sua vez, a corrente realista defende que os homens são desiguais sob inúmeros aspectos, porém são criaturas iguais, seres da mesma espécie. A igualdade aqui se revela na própria identidade de essência dos membros da espécie, fato que não impossibilita a existência de variadas desigualdades fenomênicas entre eles.

De acordo com o pensamento aristotélico, a igualdade relacionava-se com o conceito de justiça, dando a cada um o que é seu e tratando igualmente os iguais e desigualmente os desiguais, na medida em que estes se desigualam. (OLIVEIRA, 2003). No mesmo sentido, para Chaïm Perelman, a ideia de justiça consiste em uma certa ideia de igualdade. (PERELMAN, 1999, p. 33).

Como sabido, a igualdade toma em consideração o ser humano como pessoa, coloca em relevo o ser social e diz respeito à sua relação com os demais indivíduos; daí a afirmação de o princípio da igualdade ser, por definição, um princípio relacional.

A igualdade pode ser utilizada como regra, proibindo o tratamento discriminatório; como princípio, instituindo um estado igualitário como fim a ser promovido; e como postulado,

estruturando a aplicação do Direito em função de elementos (critério de diferenciação e finalidade da distinção) e da relação entre eles (congruência do critério em razão do fim). (ÁVILA, 2003).

No ordenamento jurídico brasileiro, a isonomia é princípio geral do Direito, de modo que todas as pessoas devem ser consideradas iguais em liberdade, propriedade e dignidade. O artigo 5º, *caput*, da CR/88, assevera que “todos são iguais perante a lei, sem distinção de qualquer natureza, e garante aos brasileiros e aos estrangeiros residentes no País a inviolabilidade do direito à vida, à liberdade, à igualdade, à segurança e à propriedade”. (BRASIL, 1988).

A respeito da isonomia na ordem constitucional pátria, ensina José Afonso da Silva:

A Constituição da República de 1988 reforça o princípio com muitas outras normas sobre a igualdade ou buscando a igualização dos desiguais pela outorga de direitos sociais substanciais. Assim é que, já no mesmo art. 5º, I, declara que homens e mulheres são iguais em direitos e obrigações. Depois, no art. 7º, XXX, e XXXI, vêm regras de igualdade material, regras que proibem distinções fundadas em certos fatores, ao vedarem diferença de salários, de exercícios de funções e de critério de admissão por motivo de sexo, idade, cor ou estado civil e qualquer discriminação no tocante a salário e critérios de admissão do trabalhador portador de deficiência. A previsão, ainda que programática, de que a República Federativa do Brasil tem como um de seus objetivos fundamentais reduzir as desigualdades sociais e regionais (art. 3º, III), veemente repulsa a qualquer forma de discriminação (art. 3º, IV), a universalidade da seguridade social, a garantia ao direito à saúde, à educação baseada em princípios democráticos e de igualdade de condições para o acesso e permanência na escola, enfim a preocupação com a justiça social como objetivo das ordens econômica e social (art. 170, 193, 196 e 205) constituem reais promessas de busca igualdade material. (SILVA, 2014, p. 213-214).

Ressalta-se que a compreensão do artigo 5º, *caput*, não abrange apenas a isonomia formal, isto é, a lei e sua aplicação tratam a todos igualmente, sem levar em consideração as diversidades de grupos (minorias): o intérprete deve aferi-lo com outras normas constitucionais, a fim de promover a exigência da justiça social. Já a isonomia material, prevista no artigo 7º, incisos XXX e XXXI, é a busca pela igualdade real e permite tratamentos diferenciados, desde que não sejam arbitrários ou injustos.

Nesse sentido, a concretização do princípio da igualdade relaciona-se com o critério diferenciador e de um fim a ser alcançado. Isso porque o princípio da igualdade, ele próprio, nada diz quanto aos bens ou aos fins de que se serve a igualdade para diferenciar ou igualar as pessoas. As pessoas ou situações são iguais ou desiguais em função de um critério diferenciador. (ÁVILA, 2003).

Hans Kelsen afirma que a realização da isonomia pressupõe a discriminação, uma vez que tratar a todos indistintamente da mesma forma é afrontar a igualdade:

A igualdade dos indivíduos sujeitos à ordem jurídica, garantida pela Constituição, não significa que aqueles devam ser tratados forma igual nas normas legisladas com fundamento na Constituição [...] Não pode ser uma tal igualdade aquela que se tem em vista, pois seria absurdo impor os mesmos deveres e conferir os mesmos direitos a todos os indivíduos sem fazer quaisquer distinções. (KELSEN, 1998, p. 158).

Desse modo, a expressão “sem distinção de qualquer natureza” expressa no artigo 5º, *caput*, da CR/88, é mera proclamação retórica do referido princípio, tendo em vista que não pode ser entendida de maneira absoluta. Destaque-se que a própria Constituição da República estabelece distinções. (OLIVEIRA, 2003).

Luís Roberto Barroso anota que o conteúdo jurídico do princípio da isonomia consiste em definir em que situações é imperativa a equiparação e em que hipóteses é válido o estabelecimento de desigualdades. (BARROSO, 1986).

J. J. Canotilho, por sua vez, ensina que a isonomia é um postulado de racionalidade prática, que a proibição do arbítrio é determinada pela exigência de um fundamento razoável e que a qualificação desse fundamento aponta para um problema de valoração, que é reforçada pelo princípio da razoabilidade. (CANOTILHO, 1998).

Nesse diapasão, é importante perceber que o princípio da isonomia necessariamente interage com o princípio da razoabilidade, uma vez que a razoabilidade deve ser o parâmetro pelo qual se vai aferir se o fundamento da discriminação de situações e pessoas é aceitável e se o fim por ela visado é legítimo. (BARROSO, 2001).

Para Marcelo Campos Galuppo, sob uma perspectiva habermasiana, a igualdade deve ser concebida como um procedimento de inclusão formal e material nos discursos de justificação e aplicação das normas. (GALUPPO, 2002, p. 208).

O procedimento de inclusão é, assim, o ingrediente essencial desse conceito de igualdade adequado a um Estado orientado ao Direito e qualificado por um regime democrático e, principalmente, à quarta dimensão dos direitos humanos. (PINHO, 2005).

Sobre a diversidade e especificidade de cada indivíduo, ensina Norberto Bobbio:

[...] que os homens são iguais, por exemplo, frente à morte, como também são diferentes em relação à forma como morrem, razão pela qual se é verdade que todos

os homens morrem, também é verdade que morrem de maneiras diferentes. (BOBBIO, 1997, p. 40).

Ademais, não é factível estabelecer uma regra jurídica para atender a cada indivíduo, sob pena de retirar seu caráter de generalidade e assim desnaturá-la. Por outro lado, tampouco é possível manter, legitimamente, uma sociedade democrática que atenda apenas às necessidades da maioria e seja indiferente aos anseios da minoria. (PINHO, 2005).

Algum espaço terá de haver para socorrer aqueles que estão excluídos da generalidade da lei e os direitos relativos à alteridade. Justamente nesse ponto reside a importância da questão de gênero com a definição da igualdade fundada na inclusão.

A respeito da igualdade de gênero, o artigo 5º da CR/88 vai além, dispondo, em seu inciso I, que homens e mulheres são iguais em direitos e obrigações (BRASIL, 1988), assegurando a equivalência entre os desiguais, através de direitos sociais fundamentais.

Pode-se dizer, então, que o artigo 5º, inciso I, é uma regra que traduz décadas de lutas das mulheres contra discriminações. E mais, não é um dispositivo de mera isonomia formal, afirma que homens e mulheres são iguais em direitos e obrigações. Significa que existem dois termos concretos de comparação, homens e mulheres. Onde houver um homem e uma mulher, qualquer tratamento desigual entre eles, em situações pertinentes a ambos os sexos, constituirá uma infringência constitucional. Diga-se, de passagem, que são permitidas apenas as discriminações feitas pela própria Constituição da República e sempre em favor da mulher.

Como se não bastasse a regra geral de que todos são iguais perante a lei, a CR/88 previu, ainda que de forma programática, em seu artigo 3º, inciso IV, que um dos objetivos da República Federativa do Brasil é a promoção do bem de todos, sem preconceito de sexo. (BRASIL, 1988).

Outrossim, no artigo 7º, inciso XXX, veda-se a diferença de salários, de exercício de funções e de critérios de admissão por motivo de sexo, idade, cor ou estado civil, reforçando a igualdade material entre homens e mulheres. (BRASIL, 1988).

Logo, a CR/88 consagra em seu texto, de maneira clara, a igualdade formal e material entre os sexos, inclusive a profissional, servindo indubitavelmente de marco teórico para o presente estudo.

7 COMPLIANCE COMO INSTRUMENTO DE AUXÍLIO NA INCLUSÃO DE MULHERES NAS ORGANIZAÇÕES BRASILEIRAS

Uma grande preocupação dos brasileiros nos dias de hoje é a falta de emprego. Essa dificuldade de acesso a uma vaga de trabalho se intensifica quando se trata de mulheres concorrendo com homens, inseridas em um cenário de desvantagens históricas e de uma cultura machista.

Apesar de a Constituição Federal da República de 1988 asseverar, em seu artigo 5º, inciso I, que homens e mulheres são iguais em direitos e obrigações e que com tal igualdade devem ser tratados, sabe-se que realidade é bastante distante da teoria. A desigualdade sexual é um fato notório no Brasil e arquiteta inúmeros obstáculos para as mulheres no âmbito profissional.

Isso se deve ao fato de que, no decorrer da história do Brasil e do resto do globo, os papéis que foram destinados à mulher, tanto no espaço privado como no espaço público, constituíram-se em importante fator de desigualdade social e, por decorrência, de desigualdade jurídica.

Desse modo, o mercado de trabalho brasileiro está marcado por significativas e persistentes desigualdades de gênero, característica que precisa ser considerada nos processos de formulação, implementação e avaliação das políticas públicas em geral, e, em particular, das políticas de emprego, inclusão social e redução da pobreza. (ABRAMO, 2006).

Para conquistar o mesmo reconhecimento que os homens no mercado de trabalho e construir uma carreira, as mulheres precisam percorrer um longo e árduo caminho: ganham menos do que os homens em todas as funções, setores de atuação e graus de instrução, além de serem a minoria exercendo cargos notáveis de gestão. (IBGE, 2019). Daí que as mulheres ainda enfrentem muitos obstáculos para crescerem em suas carreiras e chegarem a cargos de liderança.

Um estudo realizado pela Organização Internacional do Trabalho (OIT), no ano de 2018, intitulado *Perspectivas Sociais e de Emprego no Mundo: Tendências para Mulheres 2018*, constatou que as mulheres “são menos propensas a participar do mercado de trabalho do que os homens e têm mais chances de estarem desempregadas na maior parte dos países do mundo”. (OIT, 2018).

Outrossim, a pesquisa realizada pela OIT verificou que, em 2018, em âmbito mundial, a participação das mulheres na força de trabalho foi bem menor que a dos homens – 48% contra

54,63%. Ademais, a taxa de desemprego das mulheres ficou acima da dos homens, cerca de 0,8 ponto percentual. (OIT, 2018).

No mesmo panorama, o ranking *The Global Gender Gap Report 2018*, do Fórum Econômico Mundial, um medidor da equidade entre homens e mulheres em 149 (cento e quarenta e nove) países, confirma que o Brasil ocupa a 95ª (nonagésima quinta) posição em termos de discrepância sexual. O estudo também prevê que levará 202 anos para se atingir a igualdade de gênero nas empresas, em nível mundial. (WEF, 2018).

Inseridas neste cenário, as mulheres brasileiras percebem menores salários, sofrem mais assédio, estão mais vulneráveis ao desemprego e são sub-representadas na política. Some-se a isso o fato de que o país é o 5º com a maior taxa de feminicídio, segundo a Organização Mundial da Saúde (OMS). (ONU, 2016).

A pesquisa *Estatísticas de Gênero: indicadores sociais das mulheres no Brasil*⁹, realizada pelo IBGE em 2018, verificou que as mulheres seguem auferindo, em média, cerca de $\frac{3}{4}$ (três quartos) do que os homens recebem, no quesito rendimentos médios do trabalho. Enquanto o rendimento médio mensal dos homens era de R\$2.306,00 (dois mil e trezentos e seis reais), o das mulheres era de R\$1.764,00 (mil e setecentos e sessenta e quatro reais). Além disso, a diferença maior da pesquisa residiu na categoria ensino superior completo ou mais, na qual o rendimento das mulheres equivalia a 63,4% (sessenta e três vírgula quatro por cento) do que os homens percebiam. (IBGE, 2018).

A mesma apuração demonstrou também que, no Brasil, no ano de 2016, 60,9% (sessenta vírgula nove por cento) dos cargos gerenciais, tanto no poder público quanto na iniciativa privada, eram ocupados por homens e apenas 39,1% (trinta e nove vírgula um por cento) por mulheres. (IBGE, 2018).

O assunto é ainda mais crítico quando se trata da presidência das companhias, função em que o número de mulheres cai para somente 18% (dezoito por cento), de acordo com os dados da pesquisa *Panorama Mulher 2019 – A Presença das Mulheres na Liderança das Empresas*, promovida pela consultoria de recrutamento Talenses e pelo Insper, uma instituição de ensino superior e de pesquisa. Já para os cargos de vice-presidência, diretoria e conselho, os índices

⁹ Pesquisa com informações atualizadas em 6 de junho de 2018, que aprofunda as reflexões sobre o papel atual e esperado das mulheres na sociedade, comprova as desigualdades persistentes entre homens e mulheres em suas distintas dimensões de análise, o exercício de direitos e equalização de oportunidades, independentemente do sexo.

são melhores, mas ainda baixos, com mulheres em 22%, 28% e 17% dos cargos, respectivamente. (TALENSES; INSPER, 2018).

A referida pesquisa averiguou que, “embora somente 32% das empresas entrevistadas no estudo declararem possuir alguma política de igualdade de gênero, a diferença de percentuais de mulheres em cargos de liderança é muito sutil entre elas e as que não possuem estas políticas”. (TALENSES; INSPER, 2018, p. 11).

A respeito da inclusão das mulheres em órgãos de diretoria, a pesquisa *Women in the Boardroom – A Global Perspective*, realizada pela Deloitte em 2016, indicou que apenas 15% (quinze por cento) dos membros dos conselhos de empresas situadas em todo o globo são mulheres. No estudo anterior, divulgado em 2015, esse índice era de 12% (doze por cento). (DELOITTE, 2017).

Comprovando os dados acima, a pesquisa efetuada pela presente dissertação, no mês de maio de 2019, nas 140 (cento e quarenta) companhias listadas no segmento Novo Mercado da B3 Brasil, Bolsa, Balcão, constatou que o número de mulheres integrantes dos conselhos de administração nem sequer chega a 9% (nove por cento); em contrapartida, os homens ocupam 91,22% (noventa e um vírgula vinte e dois por cento) das posições. Foi possível verificar ainda que mulheres ocupando a função de presidente ou vice-presidente dos conselhos de administração não chegam a atingir a porcentagem de 1% (um por cento). (APÊNDICE). Esse fato é preocupante, tendo em vista que as companhias listadas no Novo Mercado possuem as mais robustas normas de governança corporativa e *compliance*.¹⁰

Pode-se afirmar, então, que o percurso em direção à igualdade profissional entre homens e mulheres, isto é, em um cenário em que os indivíduos, independentemente do sexo, gozem dos mesmos direitos e oportunidades em todas as dimensões, ainda é longo e tortuoso para as

¹⁰ Como leitura complementar, indica-se *Os Princípios de Empoderamento das Mulheres*, documento estabelecido pela ONU, que busca promover a igualdade profissional entre homens e mulheres. Os princípios mencionados são: “1. Estabelecer liderança corporativa sensível à igualdade de gênero, no mais alto nível.
2. Tratar todas as mulheres e homens de forma justa no trabalho, respeitando e apoiando os direitos humanos e a não-discriminação.
3. Garantir a saúde, segurança e bem-estar de todas as mulheres e homens que trabalham na empresa.
4. Promover educação, capacitação e desenvolvimento profissional para as mulheres.
5. Apoiar empreendedorismo de mulheres e promover políticas de empoderamento das mulheres através das cadeias de suprimentos e marketing.
6. Promover a igualdade de gênero através de iniciativas voltadas à comunidade e ao ativismo social.
7. Medir, documentar e publicar os progressos da empresa na promoção da igualdade de gênero. (PRINCÍPIOS, [2017]).

mulheres, sendo ainda mais árduo se a mulher for preta, parda ou residir fora dos centros urbanos do Sul e Sudeste. (IBGE, 2018).

A CR/88, ao defender e amparar a igualdade formal e material entre homens e mulheres, trouxe inúmeros avanços para a temática no Brasil, mas ainda existem muitos desafios, pois, ao tratar de equidade profissional e contratação de mulheres em cargos de gestão e diretoria, faz-se necessário abordar questões de acessibilidade e inclusão.

Neste cenário, compete às empresas a quebra de paradigmas de participação e inserção das mulheres em processos seletivos em igualdade de condições com os homens. A efetiva inclusão é fundamental para a construção de uma sociedade mais justa e igualitária.

Nesse diapasão, acredita-se veementemente que programas efetivos de *compliance* podem auxiliar na concretização do princípio da isonomia no Brasil, como instrumento de estímulo para as empresas adotarem as disposições legais quanto à inclusão das mulheres no mercado de trabalho corporativo, precipuamente nos órgãos de gestão e diretoria das companhias abertas no Brasil, de modo a superar o preconceito ou negligência e contribuir com a democracia e os direitos fundamentais.

Como mencionado anteriormente, a implementação das políticas de *compliance* faz com que as organizações efetivem mecanismos que garantam o cumprimento das diretrizes internas, como valores e regras de condutas estabelecidas pela empresa, e externas, como as normas jurídicas (inclusive as principiológicas) e regulações estabelecidas pelo poder público, mitigando eventuais fraudes, ilícitos e prejuízos que possam abalar a reputação, a estrutura e a continuidade da empresa. (SCHRAMM, 2015).

Tanto as empresas nacionais quanto as multinacionais estão adotando cada vez mais ferramentas de controle e prevenção de fraudes e comportamentos indesejados, visando diminuir a sua exposição não só perante os acionistas, terceiros e a mídia, como também perante as autoridades regulatórias e judiciais, considerando impactos negativos que eventuais irregularidades podem causar. (PONÇONI; OLIVEIRA, 2018, p. 106).

Atualmente, o mundo corporativo está sujeito a inúmeras imposições regulatórias. Contudo a adoção de programas de *compliance* como estratégia para o cumprimento da legislação e política interna é uma iniciativa relativamente recente no Brasil.

O processo pelo qual o *compliance* se disseminou no Brasil e em seu ordenamento jurídico está diretamente ligado às mudanças e inovações ocorridas no relacionamento entre o setor privado e o setor público, bem como o próprio mercado e a relação com os *stakeholders*, ocorridas recentemente no país.

Importante ressaltar, mais uma vez, que o *compliance* não está restrito ao combate à corrupção, embora existam diversos mecanismos utilizados para tanto.

Entretanto, os programas de *compliance* implementados no Brasil ainda não visam concretizar princípios basilares de uma democracia, previstos inclusive na CR/88, como, por exemplo, os princípios da dignidade humana e da isonomia, não se preocupando em fornecer vagas, cargos e políticas de contratação inclusivas. Os programas de *compliance*, em seus códigos de conduta, restringem-se a orientações vagas e generalistas, sendo, portanto, regras ineficientes e “para inglês ver”.

Para implementar uma política de *compliance* dentro das organizações, independentemente de ser na esfera privada ou na pública, fundamental é que os integrantes da alta direção estejam comprometidos e engajados no processo.

Sobre o escopo do *compliance*, Maykel Ponçoni e Mariângela Castilho Uchoa de Oliveira afirmam:

Assegurar quanto: (1) as leis, sua aderência e cumprimento; (2) aos princípios éticos e normas de conduta, sua existência e observância; (3) aos regulamentos e normas, sua implementação, aderência e atualização; (4) aos procedimentos e controles internos, sua existência e observância; (5) ao sistema de informações, sua implementação e funcionalidade; (6) aos planos de contingência, sua implementação e efetividade, por meio de testes periódicos; (7) à segregação de funções, sua adequada implementação, a fim de evitar o conflito de interesses; (8) relatório do sistema de controles internos, a avaliação dos riscos e dos controles internos, com a elaboração com base nas informações obtidas junto às diversas áreas da instituição, visando apresentar a situação qualitativa do sistema de controles internos e (9) políticas internas, que previnam problemas de não conformidade com leis e regulamentações. Ainda, restam elencados como riscos causados pela desconformidade, ante a inexistência ou um programa deficitário de compliance: (a) danos à reputação da organização, dos seus funcionários e perda de valor da marca; (b) má alocação de recurso e redução da eficiência e da inovação; (c) cassação da licença de operação; (d) sanções administrativas, pecuniárias e, dependendo do caso, criminais às organizações e aos indivíduos e (e) custos secundários não previstos. (PONÇONI; OLIVEIRA, 2018, p. 107-108).

Entre as ações previstas está o desenvolvimento das empresas com o cumprimento das disposições legais e a observância dos princípios éticos e normas de conduta. Assim, com a implantação de um programa de *compliance* é possível também garantir que mulheres sejam

alocadas e inseridas nos conselhos de administração das companhias, bem como em outros cargos de gestão e de tomadas de decisões importantes da organização, dando eficácia ao princípio constitucional da isonomia. E o mais importante, de maneira simples e pragmática: incluindo tais diretrizes nas regras dos programas de governança corporativa e de *compliance* e dos códigos de ética e conduta da empresa.

Finalmente, a implementação de um programa de *compliance* nas organizações pode ser um instrumento que, além dos demais resultados positivos para os quais foi desenvolvido, incentive a inclusão das mulheres nos cargos de gestão e direção das empresas, dando um importante passo na tão sonhada busca da equidade entre homens e homens e mulheres no mercado de trabalho brasileiro e no meio empresarial.

8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Após a promulgação da Lei Anticorrupção (Lei nº 12.846, de 1º de agosto de 2013), o *compliance* ganhou importância no Brasil. O instituto ingressou rapidamente no ordenamento jurídico brasileiro e, desde então, vem contribuindo de maneira positiva para as organizações e para os negócios alocados no país, visto que promove a edificação de um ambiente empresarial ético e íntegro, mediante a implementação de novas regras e a criação de uma cultura organizacional para direcionar o funcionamento do mercado.

O *compliance* pode ser definido como um mecanismo de cumprimento das normas legais, aplicáveis à atividade empresarial, bem como dos valores éticos gerais, dos códigos de conduta e das expectativas legítimas da sociedade, e possui como baluarte a valorização da autonomia privada dos agentes econômicos.

Estar em *compliance* corresponde a estar em conformidade com as leis e os regulamentos externos e internos impostos às atividades da instituição, bem como cumpri-las. Significa precipuamente incorporar princípios de integridade e conduta ética.

Um programa de *compliance* efetivo traz muitos benefícios para a organização, como o aperfeiçoamento do relacionamento com reguladores, melhoria do convívio com os clientes, acionistas e demais *stakeholders*, difusão de elevados padrões éticos e culturais pela empresa, desenvolvimento de novos produtos em conformidade com as exigências do mercado, mitigação e prevenção de riscos, planos de contingência, prevenção à lavagem de dinheiro, sustentabilidade, decisões acertadas, entre outros.

Possui como braços importantes o programa de integridade e os códigos de conduta e ética. Basicamente, o programa de integridade constitui uma ferramenta efetiva de controle de processos internos de conformidade, auditoria e fomento à denúncia de irregularidades e corrupção no âmbito empresarial, com a finalidade precípua de evitar infrações, ao passo que os códigos de conduta e ética atestam publicamente o compromisso da empresa com o cumprimento do ordenamento jurídico e a sua cultura de responsabilidade corporativa estada na ética e na integridade.

O *compliance* também é tido como um dos pilares da governança corporativa, correspondendo à responsabilidade corporativa, o que significa dizer que os agentes de governança devem zelar

pela sustentabilidade das organizações, exigindo de todos os indivíduos envolvidos na operação condutas íntegras, a fim de perpetuar os negócios da empresa.

Por sua vez, a governança corporativa pode ser entendida como o sistema pelo qual uma organização é gerenciada, buscando otimizar seu resultado e perenizar sua existência, por meio de um bom relacionamento entre todas as partes interessadas, que seja pautado na confiança.

Pode-se afirmar que instituições que possuem boas práticas de governança corporativa e programas de *compliance* efetivos têm maior credibilidade e elevada qualidade em suas operações, atraem mais investidores, crescem mais, conquistam longevidade e são mais admiradas. Portanto, governança e *compliance* se apresentam como investimentos preciosos em uma nova forma de administrar e fazer negócios.

Não há mais espaço para organizações que não possuem reputação ilibada e buscam apenas a captação de lucros. Existe uma série de compromissos a serem observados pelas empresas, como o respeito ao meio ambiente, ao Estado, aos seus empregados e à própria sociedade, que devem sempre operar conciliando a otimização de resultados e o princípio da função social da empresa.

Contudo, conforme comprovado pelo presente trabalho, os programas de *compliance* no Brasil infelizmente ainda não estão focados em concretizar princípios constitucionais, como o da isonomia, aqui tratado sob o viés da inclusão de mulheres em cargos de gestão no mundo corporativo.

Apesar de a Constituição Federal da República de 1988 asseverar em seu artigo 5º, inciso I, que homens e mulheres são iguais em direitos e obrigações e que com tal igualdade devem ser tratados, sabe-se que a realidade é bastante distante da teoria. A desigualdade sexual é fato notório no Brasil e arquiteta inúmeros obstáculos para as mulheres no âmbito profissional.

Assim sendo, a pesquisa realizada pela presente dissertação, nas 140 (cento e quarenta) companhias listadas no segmento Novo Mercado da B3 Brasil, Bolsa, Balcão, constatou que o número de mulheres integrantes dos conselhos de administração nem sequer chega a 9% (nove por cento); em contrapartida, os homens ocupam 91,22% (nove e um vírgula vinte e dois por cento) das posições. Foi possível verificar ainda que mulheres ocupando a função de presidente ou vice-presidente dos conselhos de administração não chegam a atingir a porcentagem de 1% (um por cento).

Tal pesquisa apresenta um resultado preocupante, tendo em vista que as companhias listadas no Novo Mercado possuem as mais robustas normas de governança corporativa e *compliance*. Além disso, a captação de dados realizada comprova que a desigualdade entre homens e mulheres no mundo empresarial – apesar de não se restringir a esse ramo – efetivamente existe e precisa ser combatida.

Desse modo, o presente trabalho considera que, acompanhando a tendência mundial, compete às empresas quebrar paradigmas no que diz respeito à participação e inserção das mulheres em seus quadros, devendo realizar processos seletivos em que elas estejam em igualdade de condições com os homens. A efetiva inclusão das mulheres no âmbito das organizações é fundamental para a construção de uma sociedade mais justa e igualitária.

Finalmente, acredita-se veementemente que programas efetivos de *compliance* podem auxiliar na concretização do princípio da isonomia no Brasil, como instrumento de estímulo para as empresas adotarem as disposições legais quanto à inclusão das mulheres no mercado de trabalho corporativo, principalmente nos órgãos de gestão e diretoria das companhias abertas no Brasil, de modo a superar o preconceito ou negligência e contribuir com a democracia e os direitos fundamentais.

REFERÊNCIAS

- ABRAMO, Laís. **Desigualdades de gênero e raça no mercado de trabalho**. *Cienc. Cult.*, São Paulo, v. 58 n. 4, oct./dec. 2006. Disponível em: http://cienciaecultura.bvs.br/scielo.php?pid=S0009-67252006000400020&script=sci_arttext. Acesso em: 29 jan. 2019.
- ADR. **Banco Central do Brasil**, Glossário. Disponível em: <https://www.bcb.gov.br/glossario.asp?Definicao=56&idioma=P&idpai=GLOSSARIO>. Acesso em: 23 mar. 2019.
- AGUILAR, Francis J. **A ética nas empresas: maximizando resultados através de uma conduta ética nos negócios**. 2. ed. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1996.
- ALVES, Vilson Rodrigues. **Tratado de Direito Privado de Pontes de Miranda**. Atualizado por Vilson Rodrigues Alves. Campinas: Bookseller, 1999. t. I.
- ANDRADE, Zilda Aparecida Freitas de. Código de Ética como instrumento na Gestão da Ética nas Organizações. *In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO*, 34., 2011, Recife, PE. **Anais...** Recife, PE: 2 a 6 set. 2011 Disponível em: <http://www.intercom.org.br/papers/nacionais/2011/resumos/R6-0826-1.pdf>. Acesso em: 18 mar. 2019.
- ANTONIK, Luis Roberto. **Compliance, ética, responsabilidade social e empresarial**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2016.
- ARCELORMITTAL. **Código de Conduta: nossos princípios guiam nossa conduta**. c2019. Disponível em: <http://brasil.arcelormittal.com.br/pdf/responsabilidade-corporativa/governanca-transparente/politicas-diretrizes/codigo-conduta-a6.pdf>. Acesso em 16 mar. 2019a.
- ARCELORMITTAL. **Governança Transparente: Ética e Compliance – Cultura da Integridade**. c2019. Disponível em: <http://brasil.arcelormittal.com.br/responsabilidade-corporativa/governanca-transparente/etica-compliance>. Acesso em: 12 mar. 2019b.
- ARGANDOÑA, Antonio. La responsabilidad social de la empresa a la luz de la ética. **Documento de Investigación**, Barcelona, DI nº 108, p. 27-37, Sept. 2007. Disponível em: <https://docplayer.es/936807-La-responsabilidad-social-de-la-empresa-a-la-luz-de-la-etica.html>. Acesso em: 18 mar. 2019.
- ASSI, Marcos. **Governança, riscos e compliance: mudando a conduta nos negócios**. São Paulo: Saint Paul Editora, 2017.
- ÁVILA, Humberto. **Teoria dos Princípios: da definição à aplicação dos princípios jurídicos**. 3. ed. São Paulo: Malheiros Editores, 2003.
- B3 BRASIL, BOLSA, BALCÃO. **Perfil e Histórico**. Atual. 29 maio 2018. Disponível em: <http://ri.bmfbovespa.com.br/static/ptb/perfil-historico.asp?idioma=ptb/>. Acesso em: 6 mar. 2019.

B3 BRASIL, BOLSA, BALCÃO. **Regulamento do Novo Mercado**. 3 out. 2017. Disponível em:

[http://www.b3.com.br/data/files/B7/85/E6/99/A5E3861012FFCD76AC094EA8/Regulamento%20do%20Novo%20Mercado%20-%202003.10.2017%20\(Sancoes%20pecuniarias%202019\).pdf](http://www.b3.com.br/data/files/B7/85/E6/99/A5E3861012FFCD76AC094EA8/Regulamento%20do%20Novo%20Mercado%20-%202003.10.2017%20(Sancoes%20pecuniarias%202019).pdf). Acesso em: 6 mar. 2019.

B3 BRASIL, BOLSA, BALCÃO. **Segmentos de listagem**: Bovespa Mais. Disponível em: http://www.bmfbovespa.com.br/pt_br/listagem/acoes/segmentos-de-listagem/bovespa-mais/. Acesso em: 7 maio 2019a.

B3 BRASIL, BOLSA, BALCÃO. **Segmentos de listagem**: Nível 1. Disponível em: http://www.b3.com.br/pt_br/produtos-e-servicos/solucoes-para-emissores/segmentos-de-listagem/nivel-1/. Acesso em: 7 maio 2019b.

B3 BRASIL, BOLSA, BALCÃO. **Segmentos de listagem**: Nível 2. Disponível em: http://www.b3.com.br/pt_br/produtos-e-servicos/solucoes-para-emissores/segmentos-de-listagem/nivel-2/. Acesso em: 7 maio 2019c.

B3 BRASIL, BOLSA, BALCÃO. **Segmentos de listagem**: Novo Mercado. c2016. Disponível em: http://www.bmfbovespa.com.br/pt_br/listagem/acoes/segmentos-de-listagem/novo-mercado/. Acesso em: 6 mar. 2019.

BARBOSA FILHO, Marcelo Fortes. **Sociedade anônima atual**: comentários e anotações às inovações trazidas pela Lei n. 10.303/01 ao texto da Lei n. 6.404/76. São Paulo: Atlas, 2004.

BARROSO, Luís Roberto. Igualdade perante a lei. **Revista de Direito Público**, v. 19, n. 78, p. 66-77, abr./jun. 1986.

BARROSO, Luís Roberto. **Interpretação e Aplicação da Constituição**. 6. ed. rev., atual. e ampl. São Paulo: Saraiva, 2004.

BARROSO, Luís Roberto. Isonomia e razoabilidade no direito brasileiro. *In*: BARROSO, Luís Roberto. **Temas de direito constitucional**. Rio de Janeiro: Renovar, 2001. p. 153-164.

BENEDETTI, Carla Rahal. **Criminal compliance**: instrumento de prevenção criminal corporativa e transferência de responsabilidade penal. São Paulo: Quartier Latin, 2014.

BIEGELMAN, Martin T.; BIEGELMAN, Daniel R. **Foreign Corrupt Practices Act Compliance Guidebook**: Protecting Your Organization from Bribery and Corruption. Hoboken, NJ: Wiley & Sons, 2010.

BLOK, Marcella. **Compliance e Governança Corporativa**. 2. ed. Rio de Janeiro: Freitas Bastos, 2018.

BOBBIO, Norberto. **Igualdade e liberdade**. 2. ed. Rio de Janeiro: Ediouro, 1997.

BOBBIO, Norberto. **Teoria do Ordenamento Jurídico**. Trad. Maria Celeste Cordeiro Leite dos Santos. 10. ed. Brasília: Editora da Universidade de Brasília, 1999.

BONAVIDES, Paulo. **Curso de Direito Constitucional**. 10. ed. São Paulo: Malheiros, 2000.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF, 1988. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm. Acesso em: 29 jan. 2019.

BRASIL. **Decreto nº 8.420, de 18 de março de 2015**. Regulamenta a Lei nº 12.846, de 1º de agosto de 2013, que dispõe sobre a responsabilização administrativa de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira e dá outras providências. Brasília, DF, 2015. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2015/Decreto/D8420.htm. Acesso em: 5 mar. 2019.

BRASIL. **Decreto-Lei nº 2.848, de 7 de dezembro de 1940**. Código Penal. Brasília, DF, 1940. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del2848compilado.htm. Acesso em: 9 maio 2019.

BRASIL, **Decreto-Lei nº 4.657, de 4 de setembro de 1942**. Lei de Introdução às normas de Direito Brasileiro. Brasília, DF, 1942. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Decreto-Lei/Del4657.htm. Acesso em: 31 mar. 2019.

BRASIL. **Lei nº 6.385, de 7 de dezembro de 1976**. Dispõe sobre o mercado de valores mobiliários e cria a Comissão de Valores Mobiliários. Brasília, DF, 1976a. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l6385.htm. Acesso em: 23 maio 2019.

BRASIL. **Lei nº 6.404, de 15º de dezembro de 1976**. Dispõe sobre as Sociedades por Ações. Brasília, DF, 1976b. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l6404consol.htm. Acesso em: 23 maio 2019.

BRASIL. **Lei nº 12.846, de 1º de agosto de 2013**. Dispõe sobre a responsabilização administrativa e civil de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira, e dá outras providências. Brasília, DF, 2013. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/CCIVIL_03/_Ato2011-2014/2013/Lei/L12846.htm. Acesso em: 24 mar. 2019.

BUSHEE, Brian J. The influence of institutional investors on Myopic R&D Investment Behavior. **The Accounting Review**, v. 73, n. 3, p. 305-333, July 1998. Disponível em: <https://wenku.baidu.com/view/a787600dba1aa8114431d951.html>. Acesso em: 7 maio 2019.

CADE – Conselho Administrativo de Defesa Econômica. **Guia para Programas de Compliance**. Brasília, DF: CADE, jan. 2016. Disponível em: http://www.cade.gov.br/acesso-a-informacao/publicacoes-institucionais/guias_do_Cade/guia-compliance-versao-oficial.pdf. Acesso em: 20 jan. 2019.

CALIFORNIA LEGISLATIVE INFORMATION. **SB nº 826 Corporations: boards of directors (2017-2018)**. Publ. Oct. 1, 2018. Disponível em: http://leginfo.legislature.ca.gov/faces/billNavClient.xhtml?bill_id=201720180SB826. Acesso em: 29 jan. 2019.

CANOTILHO, José Joaquim Gomes. **Direito Constitucional e Teoria da Constituição**. 3. ed. Coimbra: Almedina, 1998.

CARVALHOSA, Modesto. **Comentários à Lei de Sociedades Anônimas**. 4. ed. São Paulo: Saraiva, 2002. v. 1.

CASTRO, Carlos Alberto Farracha de; NALIN, Paulo. Economia, mercado e dignidade do sujeito. *In*: RAMOS, Carmem Lucia Silveira *et al.* **Diálogos sobre direito civil**: construindo uma racionalidade contemporânea. Rio de Janeiro: Renovar, 2002. p. 99-125.

CASTRO, Marina Grimaldi de. O programa de compliance corporativo. *In*: DUTRA, Lincoln Zub (org.). **Compliance no ordenamento jurídico brasileiro**. Curitiba: Juruá, 2018. p. 159-178.

CGU – Controladoria Geral da União. **Programa de integridade**: diretrizes para empresas privadas. Brasília, DF: CGU, set. 2015. Disponível em: <http://www.cgu.gov.br/Publicacoes/etica-e-integridade/arquivos/programa-de-integridade-diretrizes-para-empresas-privadas.pdf>. Acesso em: 5 mar. 2019.

CIA, J. C.; GUARITA, C. I.; CIA, J. N. S. O duplo papel do investidor institucional: influenciador do Corporate Governance e gestor de carteiras. *In*: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (EnANPAD), 26., 2002, Salvador/BA. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2002.

COELHO, Fábio Ulhoa. **Manual de Direito Comercial**: Direito de Empresa. 24. ed. São Paulo: Saraiva, 2012.

COSTA FILHO, Severino Dias. Ética empresarial: um bom negócio. **Ágora Filosófica**, Recife-PE, (UNICAP), n. 1 e 2, p. 93-114, jan./dez. 2002.

COSTA, Helena Regina Lobo; ARAÚJO, Marina Pinhão Coelho. *Compliance* e o julgamento da APn 470. **Revista Brasileira de Ciências Criminais – IBCCRIM**, São Paulo, ano 22, n. 106, p. 215-230, jan./fev. 2014.

CRETELLA NETO, José. **Fundamentos Principiológicos do Processo Civil**. Rio de Janeiro: Forense, 2002.

CROZATTI, Jaime. Modelo de gestão e cultura organizacional: conceitos e interações. **Cad. estud.**, São Paulo, n. 18, p. 1-20, ago. 1998. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-92511998000200004. Acesso em: 16 abr. 2019.

CVM – Comissão de Valores Mobiliários. Instrução nº 358, de 3 de janeiro de 2002, com as alterações introduzidas pelas Instruções CVM números 369/02, 449/07, 547/14, 552/14, 568/15, 590/17 e 604/18. **DOU**, Brasília, DF, 28 jan. 2002. Disponível em: <http://www.cvm.gov.br/legislacao/instrucoes/inst358.html>. Acesso em: 16 abr. 2019.

CVM – Comissão de Valores Mobiliários. **O Mercado de Valores Mobiliários Brasileiro**. 3. ed. Rio de Janeiro: CVM, 2014.

DA PIEVE, Flávia Cristina Mendonça Faria. **A responsabilização empresarial na Lei Anticorrupção à luz do princípio do non bis in idem**. 2017. Dissertação (Mestrado em Direito) – Faculdade de Ciências Humanas, Sociais e da Saúde – FCH, Universidade Fumec,

Belo Horizonte, 2017. Disponível em:
<http://www.fumec.br/revistas/pdmd/article/viewFile/5633/2804>. Acesso em: 30 maio 2019.

DIAS, Maria Tereza Fonseca; TORCHIA, Bruno Martins. Lei Anticorrupção e o Terceiro Setor: reflexões sobre o compliance aplicado ao setor sem fins lucrativos. *In*: MOTTA, Fabrício *et al.* (coord.). **Parcerias com o Terceiro Setor**: as Inovações da Lei n.13.019/14. Fórum: Belo Horizonte, 2017. p. 405-431.

DELOITTE; IBRI. **Governança corporativa e relações com investidores**: criação de valor em uma nova era de engajamento: pesquisa 2015. [São Paulo: Deloitte; IBRI], 2015.

Disponível em:

<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/br/Documents/conteudos/ibri/IBRI-2015.pdf>. Acesso em: 25 mar. 2019.

DELOITTE. **Lei Anticorrupção**: um retrato das práticas de *compliance* na era da empresa limpa: um novo cenário para o Brasil. [São Paulo: Deloitte], 2014. Disponível em:
http://www.abbc.org.br/images/content/Lei_Anticorruptcao.pdf. Acesso: em 23 mar. 2019.

DELOITTE. **Woman in the Boardroom**: a global perspective. 5th ed. [New York, NY]: Deloitte, 2017. Disponível em:

<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/cn/Documents/risk/deloitte-cn-ra-ccg-e1-women-in-the-boardroom-a-global-perspective-fifth-edition.pdf>. Acesso em: 24 mar. 2019.

DINIZ, Maria Helena. **Lei de Introdução ao Código Civil Brasileiro Interpretada**. 6. ed. atual. São Paulo: Saraiva, 2000.

DUGUIT, Léon. **Derecho subjetivo y la función social**. Las transformaciones del derecho (público y privado). Tradução de Carlos Posada. Buenos Aires: Heliasta, 1975.

DWORKIN, Ronald. **A raposa e o porco-espinho**: justiça e valor. Tradução de Marcelo Brandão Cipolla. São Paulo: Editora WMF Martins Fontes, 2014.

DWORKIN, Ronald. **Levando os direitos a sério**. Trad. Nelson Boeira. 2. ed. São Paulo: Martins Fontes, 2002.

ESPÍNDOLA, Maria Fernanda; TOMAZ, Roberto Epifanio. *Compliance*: o que é, o objetivo, aplicação e benefícios. **Revista Síntese de Direito Empresarial**, São Paulo, ano 10, n. 57, p. 9-20, jul./ago. 2017. Disponível em:

http://www.bdr.sintese.com/AnexosPDF/SRE%2057_miolo.pdf. Acesso em: 7 maio 2019.

ESTADOS UNIDOS. **Cláusulas Anti-Suborno e sobre Livros e Registros Contábeis da Lei Americana Anti-Corrupção no Exterior**. Atualizada até a Lei de Direito Público Pub. L. 105-366 (10 de novembro de 1998). Tradução do The Foreign Corrupt Practices Act. [Washington D.C.: The 95th United States Congress, Dec. 19, 1977]. Disponível em:
<https://www.justice.gov/sites/default/files/criminal-fraud/legacy/2012/11/14/fcpa-portuguese.pdf>. Acesso em: 20 mar. 2019.

FEBRABAN – Federação Brasileira de Bancos. **Guia boas práticas de compliance**. ed. rev. e atual. [São Paulo]: Febraban, 2018. Disponível em:

https://cmsportal.febraban.org.br/Arquivos/documentos/PDF/febraban_manual_compliance_2018_web.pdf. Acesso em: 25 fev. 2019.

FERREIRA, Bráulio Cavalcanti; QUEIROZ, Bruna Pamplona de; GONÇALVES, Everton das Neves. Análise Econômica do Direito e o *Compliance* Empresarial: Programas de conformidade e custos de prevenção. **EALR**, Brasília, DF, v. 9, n. 1, p. 259-276, jan./abr. 2018. Disponível em: <https://portalrevistas.ucb.br/index.php/EALR/article/view/8455/5671>. Acesso em: 5 mar. 2019.

FERRELL, O. C.; FRAEDRICH, John; FERRELL, Linda. **Ética empresarial**: dilemas, tomadas de decisão e casos. Rio de Janeiro: Reichmann & Afonso Ed., 2001.

FRAZÃO, Ana. **Função social da empresa**: repercussões sobre a responsabilidade civil de controladores e administradores de S/As. Rio de Janeiro: Renovar, 2011.

FREEMAN, R. Edward; McVEA, John. A stakeholder approach to strategic management. **Darden Business School Working Paper**, Charlottesville, n. 01-02, 2001. Disponível em: papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=263511. Acesso em: 2 mar. 2019.

FUHRMANS, Vanessa. California Becomes First State to Mandate Female Board Directors. **The Wall Street Journal**, Sept. 30, 2018. Disponível em: <https://www.wsj.com/articles/california-becomes-first-state-to-mandate-female-board-directors-1538341932>. Acesso em: 30 jan. 2019.

G1. Ex-executivo da Volkswagen é condenado a 7 anos de prisão por 'dieselgate'. **G1**, Autoesporte, 7 dez. 2017. Disponível em: <https://g1.globo.com/carros/noticia/ex-executivo-da-volkswagen-e-condenado-a-7-anos-por-dieselgate.ghtml>. Acesso em: 20 jan. 2018.

GABAN, Eduardo Molan; DOMINGUES, Juliana Oliveira. **Direito antitruste**. 4. ed. São Paulo: Saraiva, 2016.

GABRICH, Frederico de Andrade; MOSCI, Tiago Lopes. Corrupção, Ética e Direito no Brasil. **Conpedi Law Review**, Oñati, Espanha, v. 2, n. 3, p. 395-415, jan./jun. 2016. Disponível em: <https://www.indexlaw.org/index.php/conpedireview/article/view/3641/3143>. Acesso em: 24 mar. 2019.

GABRICH, Frederico de Andrade. O caráter normativo dos princípios. **Meritum – revista de Direito da Universidade FUMEC**, Belo Horizonte, v. II, p. 373-408, 2007. Disponível em: <http://www.fumec.br/revistas/meritum/article/view/776/620>. Acesso em: 30 mar. 2019.

GALUPPO, Marcelo Campos. **Igualdade e diferença**: estado democrático de direito a partir do pensamento de Habermas. Belo Horizonte: Mandamentos, 2002.

GARCIA, Felix Arthur. **Governança corporativa**. 2005. Monografia (Bacharelado em Economia) – Instituto de Economia, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2005. Disponível em: http://www.cvm.gov.br/export/sites/cvm/menu/aceso_informacao/serieshistoricas/trabalhos_academicos/anexos/Felix-_Arthur_C_Azevedo_Garcia-goc-corporativa.pdf. Acesso em: 4 mar. 2019.

GERDAU. **Código de Ética Gerdau**: indicando a direção segura para suas decisões. [S. l.]: Gerdau, c2018. Disponível em: <https://ri.gerdau.com/ptb/8532/codigo-de-etica-gerdau-port.PDF>. Acesso em: 20 jan. 2018.

GRANDINETTI, Luciana Lima. **Governança Corporativa e os desafios do Novo Mercado**. 2014. Dissertação (Mestrado em Direito) – Faculdade de Ciências Humanas, Sociais e da Saúde – FCH, Universidade Fumec, Belo Horizonte, 2014. Disponível em: <http://www.fumec.br/revistas/pdmd/article/view/4352>. Acesso em: 19 mar. 2019.

GRAU, Roberto Eros. **Ensaio e discurso sobre a interpretação/aplicação do direito**. 2. ed. São Paulo: Malheiros, 2003.

HILL, Napoleon. **Lei do Triunfo**. 45. ed. São Paulo: José Olympio, 2018,

HUMBERG, Mario Ernesto. Ética organizacional e relações públicas. **Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e de Relações Públicas**, São Paulo, ano 5, n. 8, p. 89-98, jan./jul. 2008. Disponível em: <http://www.revistas.usp.br/organicom/article/download/138970/134318/>. Acesso em: 7 maio 2019.

IBGC – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. **Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa**. 5. ed. São Paulo: IBGC, 2015. Disponível em: <http://www.ibgc.org.br/userfiles/files/Publicacoes/Publicacao-IBGCCodigo-CodigodasMelhoresPraticasdeGC-5aEdicao.pdf>. Acesso em: 3 mar. 2019.

IBGC – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. **Compliance à luz da Governança Corporativa**. São Paulo: IBGC, 2017. Disponível em: http://www.ibgc.org.br/userfiles/files/Publicacoes/IBGC_Orienta/Publicacao-IBGCorienta-ComplianceSobaLuzDaGC-2017.pdf. Acesso em: 3 mar. 2019.

IBGC – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. **Governança Corporativa**. Disponível em: <https://www.ibgc.org.br/governanca/governanca-corporativa>. Acesso em: 2 mar. 2019.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Estatísticas de Gênero: indicadores sociais das mulheres no Brasil. **Estudos e Pesquisas, Informação Demográfica e Socioeconômica**, Rio de Janeiro, n. 38, 8 jun. 2018. Disponível em: https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv101551_informativo.pdf. Acesso em: 27 jan. 2019.

INTERNATIONAL TRANSPARENCY. **Corruption Perceptions Index 2017**. 21 Feb. 2018. Disponível em: https://www.transparency.org/news/feature/corruption_perceptions_index_2017?gclid=EAIaIQobChMIofehm7783wIVFAyRCh1Mdw8BEAAYASAAEgK1F_D_BwE. Acesso em: 20 jan. 2019.

KELSEN, Hans. **Teoria pura do direito**. Tradução João Baptista Machado. 6. ed. São Paulo: Martins Fontes, 1998.

KHANNA, Vikramaditya; ZYLA, Roman. **Survey Says...** Corporate Governance Matters to Investors in Emerging Market Companies. Washington, D.C.: IFC, 2017. Disponível em: https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/dbfd8b004afe7d69bcb6bdb94e6f4d75/IFC_EMI_Survey_web.pdf?MOD=AJPERES. Acesso em: 27 mar. 2019.

LABOY, Cristian K. de; RISEGATO, Giulia G.A. Pappalardo; COIMBRA, Marcelo de Aguiar. Introdução ao corporate compliance, ética e integridade. *In*: COIMBRA, Marcelo de

Aguiar; MANZI, Vanessa Alessi (org.). **Manual de Compliance**: preservando a boa governança e a integridade das organizações. São Paulo: Atlas, 2010. p. 1-50.

LARENZ, Karl. **Metodologia da Ciência do Direito**. Tradução de José Lamego. 3. ed. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian, 2002.

LEIBNIZ, Gottfried Wilhelm. **Novos ensaios sobre o entendimento humano**. Tradução Luiz João Baraúna. São Paulo: Nova Cultural, 2000. (Coleção Os Pensadores).

LEISINGER, Klaus M.; SCHMITT, Karin. **Ética empresarial**: responsabilidade global e gerenciamento moderno. 2. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2002.

LOCALIZA. **Código de Ética e Conduta**. [Belo Horizonte]: Localiza, 2018. Disponível em: https://s3.amazonaws.com/mz-filemanager/08f327aa-e610-4d9d-b683-8ff0f7caae07/3d8a83cb-a5b1-4a98-a197-697b00cfcfe3_10%20-%20C%C3%B3digo%20de%20%C3%89tica%20e%20Conduta.pdf. Acesso em: 16 mar. 2019.

LUZ, Paulo de Assis Ferreira da. **Empresa e Função Social**: aspectos em prol da dignidade humana. Curitiba: Appris, 2015.

MAMEDE, Gladston. **Manual de direito empresarial**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MARQUES, Pedro Paulo Uchôa Fonseca. **A função corretiva da Lei 12.846/2013 e os instrumentos de combate à corrupção**. 2016. Dissertação (Mestrado em Direito) – Faculdade de Ciências Humanas, Sociais e da Saúde, Universidade Fumec, Belo Horizonte, 2016. Disponível em: <http://www.fumec.br/revistas/pdmd/article/view/5063/2613>. Acesso em: 24 mar. 2019.

MAYORDOMO, Juan Luis. La ética como motor de crecimiento de la organización. **Papeles de Ética, Economía y Dirección**, Madrid; Barcelona, n. 8, p. 1-6, 2003. Disponível em: <http://www.eticaed.org/10.Mayordomo.pdf>. Acesso em: 19 mar. 2019.

MENDES, Francisco Schertel; CARVALHO, Vinicius Marques de. **Compliance**: concorrência e combate à corrupção. São Paulo: Trevisan, 2017.

MELLO, Cleyson de Moraes; JESUS, Cleverson Linhares de. **A Teoria dos Casos Difíceis no Direito** - Uma Visão à Luz dos Ensinamentos de Herbert Hart e Ronald Dworkin. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina, 2007. Disponível em: <http://egov.ufsc.br/portal/sites/default/files/anexos/25460-25462-1-PB.pdf>. Acesso em: 30 maio 2019.

MOREIRA, Joaquim Manhães. **A ética empresarial no Brasil**. São Paulo: Pioneira, 1999.

NASCIMENTO, Melilo Diniz do. O controle da corrupção no Brasil e a Lei nº 12.846/2013 – Lei Anticorrupção. In: NASCIMENTO, Melilo Diniz do (org.). **Lei Anticorrupção Empresarial**: aspectos críticos à Lei 12.846/2013. Belo Horizonte: Fórum, 2014. p. 59-116.

OIT: Participação das mulheres no mercado de trabalho ainda é menor que dos homens. **Nações Unidas Brasil**, 3 mar. 2018. Disponível em: <https://nacoesunidas.org/oit-participacao-das-mulheres-no-mercado-de-trabalho-ainda-e-menor-que-dos-homens/>. Acesso em: 31 mar. 2019.

OLIVEIRA, Fábio Corrêa Souza de. **Por uma teoria dos princípios**: o princípio constitucional da razoabilidade. Rio de Janeiro: Lumen Juris, 2003.

ONU: Taxa de feminicídio no Brasil é a quinta maior do mundo; diretrizes nacionais buscam solução. **Nações Unidas Brasil**, 9 abr. 2016. Disponível em: <https://nacoesunidas.org/onu-feminicidio-brasil-quinto-maior-mundo-diretrizes-nacionais-buscam-solucao/>. Acesso em: 29 jan. 2019.

PETROS – Fundação Petrobras de Seguridade Social. **Código de Condutas Éticas**. [Rio de Janeiro]: Petros, [2017]. Disponível em: https://www.petros.com.br/cs/groups/public/documents/documento/yxnf/zxrp/~edisp/codigo_de_condutas_eticas.pdf. Acesso em: 27 mar. 2019.

PALAZZOLO, Joe. From Watergate to today, how FCPA became so feared. **The Wall Street Journal**, Nov. 14, 2012. Disponível em: <https://www.wsj.com/articles/SB10000872396390444752504578024791676151154>. Acesso em: 19 mar. 2019.

PERELMAN, Chaïm. **Lógica jurídica**. Trad. Vergínia K. Pupi. São Paulo: Martins Fontes, 1999.

PINHEIRO, Caroline. Compliance sob a perspectiva da função social da empresa e da governança corporativa. *In*: CUEVA, Ricardo Villas Bôas; FRAZÃO, Ana (coord.). **Compliance**: perspectivas e desafios dos programas de conformidade. Belo Horizonte: Fórum, 2018. p. 193-218.

PINHO, Leda de Oliveira. **Princípio da igualdade**: investigação na perspectiva de gênero. Porto Alegre: Sergio Antonio Fabris Editor, 2005.

POLK, Davis. **California Enacts Law Requiring Public Company Boards to Include Women**. Oct. 1st, 2018. Disponível em: https://www.davispolk.com/files/2018-10-01_california_enacts_law_requiring_public_company_boards_to_include_women.pdf. Acesso em: 24 mar. 2019.

PONCHIROLLI, Osmar. **Ética e responsabilidade social empresarial**. Curitiba: Juruá Editora, 2007.

PONÇONI, M.; OLIVEIRA, M. C. U. Compliance e inserção de pessoas com deficiência no mercado de trabalho. *In*: NOHARA, Irene Patrícia; PEREIRA, Flávio de Leão Bastos (org.). **Governança, Compliance e Cidadania**. São Paulo: Thomson Reuters Brasil, 2018. p. 101-113.

PRADO, Juliana de Paula Tocafundo. **Eficácia dos Programas de Integridade e Anticorrupção por intermédio do método 70:20:10 nas organizações**. 2018. Dissertação (Mestrado em Direito) – Faculdade de Ciências Humanas, Sociais e da Saúde, Universidade Fumec, Belo Horizonte, 2018. Disponível em: <http://www.fumec.br/revistas/pdmd/article/view/6766/3300>. Acesso em: 5 mar. 2019.

PREVI – Caixa de Previdência dos Funcionários do Banco do Brasil. **A Caixa**. c2012. Disponível em: <http://www.previ.com.br/a-previ/>. Acesso em: 27 mar. 2019.

PRINCÍPIOS de empoderamento das mulheres. **ONU Mulheres Brasil**, [2017]. Disponível em: <http://www.onumulheres.org.br/referencias/principios-de-empoderamento-das-mulheres/>. Acesso em: 7 fev. 2019.

PROCIANOY, Jairo Laser; VERDI, Rodrigo S. Adesão aos Novos Mercados da BOVESPA: Novo Mercado, Nível 1 e Nível 2 – Determinantes e Consequências. **Revista Brasileira de Finanças – RBFIn**, São Paulo, v. 7, n. 1, p. 107-136, 2009. Disponível em: https://www.researchgate.net/profile/Jairo_Laser_Procianoy/publication/277165393_Bovespa_New_Markets_Adoption_-_Novo_Mercado_Nivel_1_and_Nivel_2_Determinants_and_Consequences/links/557072a908ae193af420004e/Bovespa-New-Markets-Adoption-Novo-Mercado-Nivel-1-and-Nivel-2-Determinants-and-Consequences.pdf. Acesso em: 26 mar. 2019.

RENNER, Karl. **The institutions of private law and their social functions**. Ed. Otto Khan Freund. London: Routledge, 1949.

SAAD-DINIZ Eduardo; ADACHI, Pedro Podboi; DOMINGUES, Juliana Oliveira (org.). **Tendências em governança corporativa e compliance**. São Paulo: LiberArs, 2016.

SAAD-DINIZ, Eduardo. A criminalidade empresarial e a cultura de *compliance*. **Revista Eletrônica de Direito Penal AIDP-GB**, Rio de Janeiro, ano 2, n. 2, p. 112-120, dez. 2014. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/314136291_A_CRIMINALIDADE_EMPRESARIAL_E_A_CULTURA_DE_COMPLIANCE. Acesso em: 7 maio 2019.

SAAVEDRA, Giovani Agostini. Reflexões iniciais sobre o controle penal nos deveres de *compliance*. **Boletim do Instituto Brasileiro de Ciências Criminais – IBCCRIM**, São Paulo, ano 19, n. 226, p. 13-14, set. 2011. Disponível em: https://www.academia.edu/4181302/Reflex%C3%B5es_Iniciais_sobre_Criminal_Compliance. Acesso em: 7 maio 2019.

SARMENTO, Daniel. **A Ponderação de Interesses na Constituição Federal**. Rio de Janeiro: Lumen Juris, 2000.

SEC – U.S. Securities and Exchange Commission. **SEC Enforcement Actions: FCPA Cases**. April 2, 2019. Disponível em: <https://www.sec.gov/spotlight/foreign-corrupt-practices-act.shtml>. Acesso em: 23 mar. 2019.

SCHRAMM, Fernanda Santos. Instituição de programas de integridade (compliance): uma análise sob a ótica da Lei Federal 12.846/2013. **Portal Jurídico Investidura**, Florianópolis, 3 de set. 2015. Disponível em: <http://investidura.com.br/biblioteca-juridica/artigos/direito-administrativo/334386-instituicao-de-programas-de-integridade-compliance-uma-analise-sob-a-otica-da-lei-federal-no-128462013>. Acesso em: 31 mar. 2019.

SILVA, José Afonso da. **Curso de Direito Constitucional Positivo**. 38. ed. São Paulo: Malheiros Editores Ltda, 2014.

SOUZA, Artur de Brito Gueiros. Atribuição de responsabilidade na criminalidade empresarial: das teorias tradicionais aos modernos programas de *compliance*. **Revista de Estudos Criminais**, Porto Alegre, ano 12, n. 54, p. 93-121, jul./set. 2014.

STORMBAL CONSULTING. **Stakeholder view of firm, Freeman**. [Adapted from Edward Freeman's Stakeholder Map from 1984]. Nov. 1st, 2016. Disponível em: <https://www.stormbal.com/100/stakeholder-view-of-firm-freeman>. Acesso em: 3 mar. 2019.

TALENSES; INSPER – Instituto de Ensino e Pesquisa. **Panorama Mulher 2018**: um estudo por Talenses: a presença das mulheres nas empresas. [S. l.]: Talenses; Insper, 2018. Disponível em: <http://online.fliphtml5.com/aqcuu/zouc/#p=1>. Acesso em: 7 fev. 2019.

TAVARES, Vitor Borges; PENEDO, Antônio Sérgio Torres. Níveis de governança corporativa da B3: interesse e desempenho das empresas – uma análise por meio de redes neurais artificiais. **Revista Contabilidade, Gestão e Governança**, [S. l.], v. 21, n. 1, p. 40-62, jan./abr. 2018. Disponível em: <https://cgg-amg.unb.br/index.php/contabil/article/view/1260/pdf>. Acesso em: 7 maio 2019.

USSC – United States Sentencing Commission. **2018 Guidelines Manual**. Washington, D.C.: USSC, Nov. 1st, 2018. Disponível em: <https://www.ussc.gov/guidelines/2018-guidelines-manual>. Acesso em: 20 jan. 2019.

VALLE, Gabriel. **Ética e Direito**. Porto Alegre: Síntese, 1999.

VERÍSSIMO, Carla. **Compliance**: incentivo à adoção de medidas anticorrupção. São Paulo: Saraiva, 2017.

WEF – World Economic Forum. **The Global Gender Gap Report 2018**. Geneva, CH: WEF, 2018. Disponível em: http://www3.weforum.org/docs/WEF_GGGR_2018.pdf. Acesso em: 29 jan. 2019.

APÊNDICE – PESQUISA NO SEGMENTO NOVO MERCADO DA B3 BRASIL, BOLSA, BALCÃO

A pesquisa no segmento Novo Mercado da B3 Brasil, Bolsa, Balcão foi realizada em 26 de maio de 2019.

a) Resultado da pesquisa

- i. Total de pessoas que compõem os conselhos de administração das 140 empresas listadas no segmento Novo Mercado: **991**
- ii. Total de homens que compõem os conselhos de administração das 140 empresas listadas no segmento Novo Mercado: **905 – correspondendo a 91,22%**
- iii. Total de mulheres que compõem os conselhos de administração das 140 empresas listadas no segmento Novo Mercado: **86 – correspondendo a 8,77%**
- iv. Total de mulheres com cargo de alta gestão (presidente e vice-presidente) nos conselhos de administração das 140 empresas listadas no segmento Novo Mercado: **11 – correspondendo a 1,21%**
- v. Total de mulheres com cargo de presidente do conselho de administração nas 140 empresas listadas no segmento Novo Mercado: **6 – correspondendo a 0,6%**
- vi. Total de mulheres com cargo de vice-presidente do conselho de administração nas 140 empresas listadas no segmento Novo Mercado: **5 – correspondendo a 0,5%**
- vii. Total de empresas do segmento Novo Mercado que possuem mulheres com cargo de alta gestão no conselho de administração: **9**

b) Fichamento: composição do conselho de administração das empresas listadas no segmento Novo Mercado da B3 Brasil Bolsa Balcão

1. ALIANSCE SHOPPING CENTERS S.A.

Membros do Conselho de Administração:

Renato Feitosa Rique – Presidente

Peter Ballon – Conselheiro

Marcela Drigo – Conselheiro

Renata Amado Rique – Conselheiro

Thomas McDonald – Conselheiro Independente

Alexandre Cunha Bagnoli - Conselheiro Independente

Número de mulheres: 2

Fonte: ALIANSCE SHOPPING CENTERS S.A. **Diretoria e Conselho de Administração**. Disponível em: <http://ri.aliانسce.com.br/ptb/diretoria-e-conselho-de-administracao>. Acesso em: 26 maio 2019.

2. ALPER CONSULTORIA E CORRETORA DE SEGUROS S.A.

Membros do Conselho de Administração:

Marcelo Faria de Lima – Presidente

Luiz Eduardo Moreira Caio – Vice-Presidente

Pawel MacNicol – Conselheiro Independente

Roberto Dagnoni – Conselheiro Independente

Tarcisio José Massote Godoy – Conselheiro Independente

Número de mulheres: 0

Fonte: ALPER CONSULTORIA E CORRETORA DE SEGUROS S.A. **Diretoria e Conselho de Administração**. Disponível em:

http://ri.alperseguros.com.br/conteudo_pt.asp?idioma=0&conta=28&tipo=61748.

Acesso em: 26 maio 2019.

3. **ÂNIMA HOLDING S.A.**

Membros do Conselho de Administração:

Daniel Faccini Catanho - Presidente

Daniel Krepel Goldberg - Vice-Presidente Independente

Laura Tourinho Jaguaribe – Conselheiro

Maurício Nogueira Escobar – Conselheiro

Gabriel Ralston Correa Ribeiro – Conselheiro

Atonaldo Grangeon Trancoso Neves – Conselheiro Independente

Marcelo Szekacs de Magalhães - Conselheiro Independente

Silvio José Genesini Júnior - Conselheiro Independente

Oswaldo Barbosa de Oliveira - Conselheiro Independente

Número de mulheres: 1

Fonte: ANIMA HOLDING S.A. **Diretoria e Conselho de Administração**.

Disponível em:

http://ri.animaeducacao.com.br/anima/web/conteudo_pt.asp?idioma=0&conta=28&tipo=49062. Acesso em: 26 maio 2019.

4. **AREZZO INDÚSTRIA E COMÉRCIO S.A.**

Membros do Conselho de Administração:

Alessandro Giuseppe Carlucci - Presidente

José Ernesto Beni Bolonha - Vice-Presidente

Paula Bellizia - Conselheiro Independente

Guilherme Affonso Ferreira – Conselheiro Independente

Alexandre Café Birman – Conselheiro

Luiz Fernando Giorgi – Conselheiro

Juliana Rozenbaum - Conselheiro

Número de mulheres: 2

Fonte: AREZZO INDÚSTRIA E COMÉRCIO S.A. **Diretoria e Conselho**. Disponível em: <http://arezzoco.com.br/governanca-corporativa/diretoria-e-conselho/>. Acesso em: 26 maio 2019.

5. ATACADÃO S.A.

Membros do Conselho de Administração:

Matthieu Malige - Presidente

Edouard Balthazard – Vice-Presidente

Noel Prioux - Conselheiro

Francis André Mauger - Conselheiro

Jacques Dominique Ehrmann - Conselheiro

Frédéric Haffner – Conselheiro

Abílio dos Santos Diniz - Conselheiro

Eduardo Pongrácz Rossi – Conselheiro

Luiz Fernando Vendramini Fleury - Conselheiro

Marcelo Pavão Lacerda - Conselheiro

Número de mulheres: 0

Fonte: GRUPO CARREFOUR BRASIL **Conselho de Administração e Diretoria Executiva**. Disponível em: <https://www.grupocarrefourbrasil.com.br/show.aspx?idCanal=aUv15PGIEeqWU+C5+foQbw==>. Acesso em: 26 maio 2019.

6. B2W - COMPANHIA DIGITAL

Membros do Conselho de Administração:

Luiz Carlos Di Sessa Filippetti – Conselheiro Independente

Mauro Muratorio Not – Conselheiro Independente

Paulo Antunes Veras – Conselheiro Independente

Anna Christina Ramos Saicali - Conselheiro

Celso Alves Ferreir Louro - Conselheiro

Jorge Felipe Lemann - Conselheiro

Miguel Gomes Pereira Sarmiente Gutierrez - Conselheiro

Número de mulheres: 1

Fonte: B2W – COMPANHIA DIGITAL. **Conselho de Administração e Diretoria**. Disponível em: <https://ri.b2w.digital/governanca-corporativa/conselho-de-administracao-e-diretoria>. Acesso em: 26 maio 2019.

7. B3 S.A. - BRASIL, BOLSA, BALCÃO

Membros do Conselho de Administração:

Antônio Carlos Quintella – Presidente

Luiz Nelson Guedes de Carvalho – Vice-Presidente Independente

Denise Pauli Pavarina – Conselheiro

Eduardo Mazzilli de Vassimon – Conselheiro

Edgar da Silva Ramos – Conselheiro Independente

Florian Bartunek – Conselheiro Independente

Guilherme Affonso Ferreira – Conselheiro Independente

José de Menezes Berenguer Neto – Conselheiro

José Lucas Ferreira de Melo – Conselheiro Independente

Laércio José de Lucena Cosentino – Conselheiro Independente

Luiz Antônio de Sampaio Campos – Conselheiro Independente

Luiz Antônio de Sampaio Campos – Conselheiro Independente

Luiz Fernando Figueredo – Conselheiro

Número de mulheres: 1

Fonte: B3 S.A. **Conselho de Administração**. Disponível em:

<http://ri.bmfbovespa.com.br/static/ptb/conselho-de-administracao.asp?idioma=ptb>.

Acesso em: 26 maio 2019.

8. **BB SEGURIDADE PARTICIPAÇÕES S.A.**

Membros do Conselho de Administração:

Marcelo Augusto Dutra Labuto – Presidente

Vago – Vice-Presidente

Nerylson Lima da Silva – Conselheiro

Bernardo de Azevedo Silva Rothe – Conselheiro

Adalberto Santos de Vasconcelos – Conselheiro

Isabel da Silva Ramos – Conselheiro Independente

Arnaldo José Vollet – Conselheiro Independente

Número de mulheres: 1

Fonte: BB SEGURIDADE PARTICIPAÇÕES S.A. **Conselho de Administração**.

Disponível em: <http://www.bbseguridaderi.com.br/pt/governanca-corporativa/conselho-de-administracao>. Acesso em: 26 maio 2019.

9. **BCO BRASIL S.A.**

Membros do Conselho de Administração:

Vago – Presidente

Júlio César Costa Pinto – Vice-Presidente

Vago – Conselheiro Representante da União indicado pelo Ministério da Fazenda

Vago – Conselheiro Representante da União indicado pelo Ministério da Fazenda

Daniel Sigelmann – Conselheiro Representante da União indicado pelo Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão

Fabiano Felix do Nascimento - Conselheiro eleito pelos empregados

Beny Parnes – Conselheiro Independente eleito pelos acionistas minoritários

Luiz Serafim Spinola Santos – Conselheiro Independente eleito pelos acionistas minoritários

Número de mulheres: 0

Fonte: BCO BRASIL S.A. **Conselho de Administração**. Disponível em: <https://www.bb.com.br/pbb/pagina-inicial/relacoes-com-investidores/governanca-corporativa/composicao-administrativa/conselho-de-administracao#/>. Acesso em: 26 maio 2019.

10. **BIOSEV S.A.**

Membros do Conselho de Administração:

Adrian Gustavo Isman – Presidente

Patrick Julien Treuer – Vice-Presidente

Enrico Biancheri – Conselheiro

André Roth – Conselheiro

Frederico Adrian Cerisoli – Conselheiro

Neil Roxburgh Balfour – Conselheiro Independente

Philippe Jean Henri Delleur - Conselheiro Independente

Ricardo Barbosa Leonardos – Conselheiro Independente

Número de mulheres: 0

Fonte: BIOSEV S.A. **Diretoria e Conselho de Administração**. Disponível em: <https://ri.biosev.com/show.aspx?idCanal=iGTASOueibEcg4mniWwP9w==>. Acesso em: 26 maio 2019.

11. **BK BRASIL OPERAÇÃO E ASSESSORIA A RESTAURANTES S.A.**

Membros do Conselho de Administração:

Guilherme de Araújo Lins – Presidente

Marcelo Dodsworth Penna – Conselheiro

Joshua Arthur Kobza – Conselheiro

Renato Fairbanks Nascimbeni de Sá e Silva Ribeiro – Conselheiro

Rodrigo Calvo Galindo – Conselheiro Independente

Paula Alexandra de Oliveira Gonçalves Bellizia – Conselheiro Independente

Bruno Augusto Sacchi Zarembo – Conselheiro

Número de mulheres: 1

Fonte: BK BRASIL OPERAÇÃO E ASSESSORIA A RESTAURANTES S.A. **Conselheiros e Diretoria**. Disponível em:

<http://burgerking.riweb.com.br/show.aspx?idCanal=QOdxPvyYenWu4C07ZprmQ>
Q==. Acesso em: 26 maio 2019.

12. BR MALLS PARTICIPACOES S.A.

Membros do Conselho de Administração:

José Afonso Alves Castanheira – Presidente Interino

Mauro Gentile Rodrigues da Cunha – Conselheiro Independente

Bruno Hermes da Fonseca Rudge – Conselheiro Independente

João Roberto Gonçalves Teixeira – Conselheiro Independente

Luiz Antonio de Sampaio Campos – Conselheiro Independente

Luiz Alberto Quinta – Conselheiro

Silvio José Genesini Junior – Conselheiro

Número de mulheres: 0

Fonte: BR MALLS PARTICIPAÇÕES S.A. **Diretoria, Conselho e Comitês.**
Disponível em:

http://ri.brmalls.com.br/conteudo_pt.asp?idioma=0&conta=28&tipo=50855.

Acesso em: 26 maio 2019.

13. BR PROPERTIES S.A.

Membros do Conselho de Administração:

Rubens Mário Marques de Freitas - Presidente

Antonio Carlos Bonchristiano – Vice-Presidente

Charles Laganá Putz – Conselheiro Independente

Danilo Gamboa – Conselheiro

Fábio de Araújo Nogueira – Conselheiro Independente

Número de mulheres: 0

Fonte: BR PROPERTIES S.A. **Diretoria e Conselho de Administração.**

Disponível em: <https://www.brpr.com.br/governanca-corporativa/diretoria-e-conselho-de-administracao/>. Acesso em: 26 maio 2019.

14. BRASIL BROKERS PARTICIPACOES S.A.

Membros do Conselho de Administração:

Cláudio Kawa Hermolin - Diretor Presidente e Conselheiro

Guilherme Mexias Aché – Conselheiro

Luis Henrique de Moura Gonçalves - Conselheiro

Eduardo de Castro Magalhães Marques – Conselheiro

Sidney Victor da Costa Breyer – Conselheiro

Número de mulheres: 0

Fonte: BRASIL BROKERS PARTICIPACOES S.A. **Diretoria e Conselho de Administração**. Disponível em: http://ri.brasilbrokers.com.br/conteudo_pt.asp?idioma=0&conta=28&tipo=12124. Acesso em: 26 maio 2019.

15. BRASIL PHARMA S.A.

Membros do Conselho de Administração:

Henrique Souza e Silva Pereto - Presidente

Paulo Remy Gillet Neto – Vice-Presidente

Rubens Cardoso da Silva – Conselheiro

André Felipe de Oliveira Seixas Maia – Conselheiro

Carlos Eduardo Monte Alegre Toro – Conselheiro

Número de mulheres: 0

Fonte: BRASIL PHARMA S.A. **Diretoria e Conselho**. Disponível em: <http://ri.brasilpharma.com.br/show.aspx?idMateria=L4F73+JMUsyGJfH9axXABg> ==. Acesso em: 26 maio 2019.

16. BRASILAGRO - CIA BRAS DE PROP AGRICOLAS

Membros do Conselho de Administração:

Eduardo S. Elsztain - Presidente

Ricardo de Santos Freitas – Conselheiro Independente

Alejandro G. Elsztain – Conselheiro

Saul Zang – Conselheiro

Isaac Selim Sutton - Conselheiro Independente

Carlos María Blousson – Conselheiro

Alejandro Gustavo Casaretto - Conselheiro

João de Almeida Sampaio Filho - Conselheiro Independente

Robert Gibbins - Conselheiro Independente

Número de mulheres: 0

Fonte: BRASILAGRO. **Diretoria e Conselho**. Disponível em: http://www.brasilagro.com/brasilagro2011/web/conteudo_pt.asp?idioma=0&conta=28&tipo=36824. Acesso em: 26 maio 2019.

17. BRF S.A.

Membros do Conselho de Administração:

Pedro Parente - Presidente

Augusto Marques da Cruz Filho – Vice-Presidente Independente

Dan Ioschpe – Conselheiro Independente

Flávia Buarque de Almeida – Conselheiro Independente

Francisco Petros Oliveira Lima Papathanasiadis – Conselheiro Independente

José Luiz Osório de Almeida Filho – Conselheiro Independente

Luiz Fernando Furlan – Conselheiro Independente

Roberto Antônio Mendes – Conselheiro Independente

Roberto Rodrigues – Conselheiro Independente

Walter Malieni Jr. - Conselheiro

Número de mulheres: 1

Fonte: BRF S.A. **Diretoria, Conselho e Comitês**. Disponível em: <https://ri.brf-global.com/pt-br/governanca-corporativa/diretoria-conselhos-e-comites/>. Acesso em: 26 maio 2019.

18. CAMIL ALIMENTOS S.A.

Membros do Conselho de Administração:

Jairo Santos Quartiero – Presidente

Jacques Maggi Quartiero - Conselheiro

Thiago Maggi Quartiero – Conselheiro

Carlos Alberto Júlio – Conselheiro Independente

José Antônio do Prado Fay – Conselheiro Independente

Piero Paolo Picchioni Minardi – Conselheiro

Alain Juan Pablo Belda Fernandez - Conselheiro

Número de mulheres: 0

Fonte: CAMIL ALIMENTOS S.A. **Diretoria, Conselho e Comitês**. Disponível em: <http://ri.camilalimentos.com.br/governanca-corporativa/diretoria-e-conselhos/>. Acesso em: 26 maio 2019.

19. CCR S.A.

Membros do Conselho de Administração:

Ana Maria Marcondes Penido Sant’Anna – Presidente

Ricardo Coutinho de Sena – Vice-Presidente

Ana Dolores Moura Carneiro Novaes - Conselheiro

Fernando Luiz Aguiar Filho - Conselheiro

Flávio Mendes Aidar - Conselheiro

Henrique Sutton de Sousa Neves – Conselheiro

Luiz Carlos Cavalcanti Dutra Júnior- Conselheiro

Paulo Roberto Reckziegel Guedes - Conselheiro

Renato Torres de Faria - Conselheiro

Leonardo Porciúncula Gomes Pereira - Conselheiro Independente

Luiz Alberto Colonna Rosman - Conselheiro Independente

Wilson Nélio Brumer - Conselheiro Independente

Número de mulheres: 2

Fonte: CCR S.A. **Diretoria e Conselhos**. Disponível em: <http://ri.ccr.com.br/pt-br/governanca-corporativa/diretoria-e-conselhos/>. Acesso em: 26 maio 2019.

20. **CCX CARVÃO DA COLÔMBIA S.A.**

Membros do Conselho de Administração:

Fernando Teixeira Martins – Presidente

Pedro de Moraes Borba– Vice-Presidente

Yoshiyuti Hukai - Conselheiro Independente

Número de mulheres: 0

Fonte: CCX CARVÃO DA COLÔMBIA S.A. **Conselho, Diretoria e Comitê**.

Disponível em:

http://ri.ccx.com.br/conteudo_pt.asp?idioma=0&conta=28&tipo=65839. Acesso em: 26 maio 2019.

21. **CENTRO DE IMAGEM DIAGNOSTICOS S.A.**

Membros do Conselho de Administração:

Daniel Rizardi Sorrentino - Conselheiro

Sergio Tufik – Conselheiro

Fernando Henrique de Aldemundo Pereira – Conselheiro

Carlos Thiago de Souza Araújo – Conselheiro

Roberto Kalil Issa – Conselheiro

Flavia Kortas Kalil Issa Cevasco – Conselheiro

Ricardo Leonel Scavazza – Conselheiro

Sérgio Brasil Tufik – Conselheiro

Ricardo Rittes de Oliveira Silva – Conselheiro

Hélio Ferreira Lopes – Conselheiro

Cláudio Otávio Prata Ramos – Conselheiro

Número de mulheres: 1

Fonte: CENTRO DE IMAGEM DIAGNÓSTICOS S.A. **Atas e Editais**. Disponível em: http://ri.alliar.com/conteudo_pt.asp?idioma=0&conta=28&tipo=61238. Acesso em: 26 maio 2019.

22. **CIA HERING**

Membros do Conselho de Administração:

Ivo Hering – Presidente

Andrea Oliveira Mota Baril – Conselheiro

Claudia Worms Sciama – Conselheiro

Fábio Colletti Barbosa - Conselheiro

Fabio Hering – Conselheiro

Marcio Guedes Pereira Junior - Conselheiro

Patrick Charles Morin Junior - Conselheiro

Número de mulheres: 2

Fonte: CIA HERING. **Conselho de Administração e Comitês**. Disponível em: <https://ri.ciahering.com.br/governanca-corporativa/conselho-de-administracao-e-comites>. Acesso em: 26 maio 2019.

23. CIA LOCAÇÃO DAS AMÉRICAS

Membros do Conselho de Administração:

Pedro Roque de Pinho de Almeida– Presidente

Sérgio Augusto Guerra de Resende– Vice-Presidente

Luis Fernando Memória Porto – Conselheiro

Lee R. Kaplan - Conselheiro

Dirley Pingnatti Ricci - Conselheiro

Francisco Nuno Pontes Correia Neves - Conselheiro Independente

Eduardo Luiz Wurzmann - Conselheiro Independente

Número de mulheres: 0

Fonte: CIA LOCAÇÃO DAS AMÉRICAS. **Diretorias, Conselhos e Comitês**. Disponível em: <https://ri.unidas.com.br/governanca-corporativa/diretorias-conselhos-e-comites/>. Acesso em: 26 maio 2019.

24. CIA SANEAMENTO BASICO EST SAO PAULO

Membros do Conselho de Administração:

Mario Engler Pinto Júnior - Presidente

Benedito Pinto Ferreira Braga Júnior – Conselheiro

Mônica Ferreira do Amaral Porto – Conselheiro

Francisco Vidal Luna – Conselheiro Independente

Lucas Navarro Prado – Conselheiro Independente

Reinaldo Guerreiro – Conselheiro Independente

Francisco Luiz Sibut Gomide – Conselheiro Independente

Ernesto Rubens Gelbkek – Conselheiro Independente

Luis Eduardo Alves de Assis – Conselheiro Independente

Número de mulheres: 1

Fonte: CIA SANEAMENTO BASICO EST SAO PAULO. **Conselhos, Comitês do Conselho e Diretoria**. Disponível em: <http://www.sabesp.com.br/CalandraWeb/CalandraRedirect/?temp=4&proj=investidoresnovo&pub=T&db=&docid=AC82EF78CB033FD8832571EF005848BB&doci>

dPai=2FE7635D7BAB1A2F8325768C0051E721&pai=filho2&filho=neto-1.
Acesso em: 26 maio 2019.

25. CIA SANEAMENTO DE MINAS GERAIS-COPASA MG

Membros do Conselho de Administração:

Flávia Mourão Parreira do Amaral - Presidente

Sinara Inácio Meireles Chenna – Vice-Presidente

Marco Antônio Soares da Cunha Castello Branco – Conselheiro

Remulo Borges de Azevedo Lemos – Conselheiro

Rubens Coelho de Melo – Conselheiro Independente

Gustavo Rocha Gattass – Conselheiro Independente

João Bosca Senra – Conselheiro representante dos empregados

Número de mulheres: 2

Fonte: CIA SANEAMENTO DE MINAS GERAIS-COPASA MG. **Estrutura Organizacional**. Disponível em: <http://www.copasa.com.br/ri/>. Acesso em: 26 maio 2019.

26. CIELO S.A.

Membros do Conselho de Administração:

Marcelo de Araújo Noronha – Presidente

Marcelo Augusto D. Labuto – Vice-Presidente

Vinicius Urias Favarão – Conselheiro Externo

Carlos Motta dos Santos – Conselheiro Externo

Francisco Augusto da Costa e Silva – Conselheiro Independente

Gilberto Mifano – Conselheiro Independente

Carlos Hamilton Vasconcelos Araújo – Conselheiro Externo

Aldo Luiz – Conselheiro Independente

Rogério Magno Panca – Conselheiro Externo

Francisco Terra – Conselheiro Externo

Artur Padula Omuro – Conselheiro Externo

Número de mulheres: 0

Fonte: CIELO S.A. **Conselho, Diretoria, Comitês e Fóruns**. Disponível em: <https://ri.cielo.com.br/sobre-a-cielo/governanca-corporativa/conselho-diretoria-e-comites/>. Acesso em: 26 maio 2019.

27. CONSTRUTORA TENDA S.A.

Membros do Conselho de Administração:

Cláudio José Carvalho de Andrade – Presidente

Eduardo Ferreiro Pradal – Vice-Presidente

Flavio Uchôa Teles de Menezes – Conselheiro

José Urbano Duarte – Conselheiro

Mario Mello Freire Neto – Conselheiro

Mauricio Luis Luchetti – Conselheiro

Rodelpho Amboss – Conselheiro

Número de mulheres: 0

Fonte: CONSTRUTORA TENDA S.A. **Conselho de Administração**. Disponível em: <http://ir.tenda.com/Portuguese/governanca-corporativa/conselho-de-administracao/default.aspx>. Acesso em: 26 maio 2019.

28. **COSAN LOGISTICA S.A.**

Membros do Conselho de Administração:

Rubens Ometto Silveira Mello – Presidente

Marcos Marinho Lutz – Vice-Presidente

Serge Varsano – Conselheiro Independente

Burkhard Otto Cordes – Conselheiro

Marcelo de Souza Scarcela Portela – Conselheiro

Dan Ioschpe – Conselheiro Independente

Número de mulheres: 0

Fonte: COSAN LOGISTICA S.A. **Conselhos, Comitês e Diretoria**. Disponível em: <http://ri.cosan.com.br/ptb/conselhos-comites-e-diretoria>. Acesso em: 26 maio 2019.

29. **COSAN S.A.**

Membros do Conselho de Administração:

Rubens Ometto Silveira Mello – Presidente

Marcos Marinho Lutz – Vice-Presidente

Serge Varsano – Conselheiro Independente

Burkhard Otto Cordes – Conselheiro

Marcelo de Souza Scarcela Portela – Conselheiro

Dan Ioschpe – Conselheiro Independente

Número de mulheres: 0

Fonte: COSAN S.A. **Conselhos, Comitês e Diretoria**. Disponível em: <http://ri.cosan.com.br/ptb/conselhos-comites-e-diretoria>. Acesso em: 26 maio 2019.

30. **CPFL ENERGIA S.A.**

Membros do Conselho de Administração:

Bo Wen – Presidente

Shirong Lyu – Vice-Presidente

Yang Qu – Conselheiro

Yumeng Zhao – Conselheiro

Gustavo Estrella – Conselheiro

Antonio Kandir – Conselheiro Independente

Marcelo Amaral Moraes – Conselheiro Independente

Número de mulheres: 0

Fonte: CPFL ENERGIA S.A. **Diretoria, Conselhos e Comitês**. Disponível em: <https://cpfl.riweb.com.br/show.aspx?idMateria=eNE1nD6E+slknIMB9Wazbw==>. Acesso em: 26 maio 2019.

31. **CPFL ENERGIAS RENOVÁVEIS S.A.**

Membros do Conselho de Administração:

Gustavo Estrella – Vice-Presidente

Fernando Mano da Silva – Conselheiro

Karin Regina Luchesi – Conselheiro

Huang Futao – Conselheiro

José Roberto de Mattos Curan – Conselheiro Independente

Bo Wen – Conselheiro

YunWei Liu – Conselheiro

Número de mulheres: 1

Fonte: CPFL ENERGIAS RENOVÁVEIS S.A. **Governança Corporativa**. Disponível em: <http://www.cpflrenovaveis.com.br/show.aspx?idCanal=guwvLA8K8PmADv9XSN aWDQ==>. Acesso em: 26 maio 2019.

32. **CR2 EMPREENDIMENTOS IMOBILIARIOS S.A.**

Membros do Conselho de Administração:

Eduardo Valentim de Araujo - Presidente

Carlos Antonio Guedes Valente - Conselheiro

Fernando Perez Romanelli – Conselheiro Independente

Rafael Santiago Salles – Conselheiro Independente

Ronaldo Amaral – Conselheiro Independente

Número de mulheres: 0

Fonte: CR2 EMPREENDIMENTOS IMOBILIARIOS S.A. **Diretoria e Conselho**. Disponível em: <http://ri.cr2.com.br/diretoria-e-conselho.html>. Acesso em: 26 maio 2019.

33. **CSU CARDSYSTEM S.A.**

Membros do Conselho de Administração:

Antonio Kandir - Presidente

Antonio Martins Fadiga – Conselheiro Independente

Marcos Ribeiro Leite – Conselheiro

Rubens Antonio Barbosa – Conselheiro Independente

Paulo Sergio Caputo – Conselheiro Independente

Número de mulheres: 0

Fonte: CSU CARDSYSTEM S.A. **Diretoria, Conselho da Administração e Conselho Fiscal**. Disponível em: <https://ri.csu.com.br/pt-br/governanca/diretoria-conselho-da-administracao-e-conselho-fiscal/>. Acesso em: 26 maio 2019.

34. **CVC BRASIL OPERADORA E AGÊNCIA DE VIAGENS S.A.**

Membros do Conselho de Administração:

Luiz Eduardo Falco Pires Correa – Presidente

Silvio José Genesini Junior – Vice-Presidente

Cristina Junqueira – Conselheiro Independente

Henrique Teixeira Alvares – Conselheiro Independente

Luis Otavio Saliba Furtado – Conselheiro Independente

Deli Koki Matsuo - Conselheiro Independente

Eduardo Cunha Monnerat Solon de Pontes - Conselheiro Independente

Número de mulheres: 1

Fonte: CVC BRASIL OPERADORA E AGÊNCIA DE VIAGENS S.A. **Diretoria, Conselho de Administração e Conselho Fiscal**. Disponível em: <https://ri.cvc.com.br/show.aspx?idMateria=3LlyhCyUJiRhhdGN/UvC6A==>. Acesso em: 26 maio 2019.

35. **CYRELA BRAZIL REALTY S.A. EMPREEND E PART**

Membros do Conselho de Administração:

Elie Horn – Presidente

Silvio José Genesini Junior – Vice-Presidente

Cristina Junqueira – Conselheiro Independente

Henrique Teixeira Alvares – Conselheiro Independente

Luis Otavio Saliba Furtado – Conselheiro Independente

Deli Koki Matsuo - Conselheiro Independente

Eduardo Cunha Monnerat Solon de Pontes - Conselheiro Independente

Número de mulheres: 1

Fonte: CVC BRASIL OPERADORA E AGÊNCIA DE VIAGENS S.A. **Diretoria, Conselho de Administração e Conselho Fiscal**. Disponível em: <https://ri.cvc.com.br/show.aspx?idMateria=3LlyhCyUJiRhhdGN/UvC6A==>. Acesso em: 26 maio 2019.

36. CYRELA COMMERCIAL PROPERT S.A. EMPR PART

Membros do Conselho de Administração:

Elie Horn – Presidente

Leo Krakowiak - Vice-Presidente

Geoger Zausner - Conselheiro

Rafael Novellino – Conselheiro

Pedro Franco Sales – Conselheiro Independente

Claudio Bruni - Conselheiro Independente

Número de mulheres: 0

Fonte CYRELA COMMERCIAL PROPERT S.A. EMPR PART. **Diretoria e Conselho de Administração**. Disponível em: <http://ri.ccpa.com.br/pt-br/governanca-corporativa/diretoria-e-conselho-de-administracao/>. Acesso em: 26 maio 2019.

37. DIRECIONAL ENGENHARIA S.A.

Membros do Conselho de Administração:

Wilson Nélio Brumer – Presidente Independente

Ricardo Ribeiro Valadares Gontijo - Vice-Presidente

Ricardo Valadares Gontijo – Conselheiro

Ana Lúcia Ribeiro Valadares Gontijo – Conselheiro

Ana Carolina Ribeiro Valadares Gontijo – Conselheiro

Luiz André Rico – Conselheiro Independente

Paulo Nobrega Frade - Conselheiro Independente

Número de mulheres: 2

Fonte: DIRECIONAL ENGENHARIA S.A. **Conselhos, Comitês e Diretoria**. Disponível em: <http://ri.direcional.com.br/show.aspx?idCanal=MtTexKOX+k1NT2JF+R0uIA==>. Acesso em: 26 maio 2019.

38. DURATEX S.A.

Membros do Conselho de Administração:

Alfredo Egydio Setuba – Copresidente

Salo Davi Seibel – Copresidente

Alfredo Egydio Arruda Villela Filho – Vice-Presidente

Helio Seibel – Conselheiro

Rodolfo Villela Marino – Conselheiro

Ricardo Egydio Setubal – Conselheiro

Francisco Amaury Olsen – Conselheiro Independente

Juliana Rozenbaum Munemori – Conselheiro Independente

Raul Calfat – Conselheiro

Número de mulheres: 1

Fonte: DURATEX S.A. **Conselho da Administração e Diretoria**. Disponível em: <https://www.duratex.com.br/ri/governanca-corporativa/conselho-da-administracao-e-diretoria>. Acesso em: 26 maio 2019.

39. ECORODOVIAS INFRAESTRUTURA E LOGÍSTICA S.A.Membros do Conselho de Administração:

Marco Antônio Cassou – Presidente

Cesar Beltrão de Almeida – Conselheiro

João Alberto Gomes Bernacchio – Conselheiro

Ricardo Baldin – Conselheiro

Beniamino Gavio - Conselheiro

Alberto Rubegni - Conselheiro

Paolo Pierantoni - Conselheiro

João Francisco Rached de Oliveira - Conselheiro

Número de mulheres: 0

Fonte: ECORODOVIAS INFRAESTRUTURA E LOGÍSTICA S.A. **Diretoria e Conselho de Administração**. Disponível em: http://ri.ecorodovias.com.br/ecorodovias/web/conteudo_pt.asp?idioma=0&conta=28&tipo=30142. Acesso em: 26 maio 2019.

40. EDP - ENERGIAS DO BRASIL S.A.Membros do Conselho de Administração:

António Luís Guerra Nunes Mexia – Presidente

Miguel Nuno Simões Ferreira Setas – Vice-Presidente

Miguel Stilwell de Andrade – Conselheiro

João Manuel Veríssimo Marques da Cruz – Conselheiro

Pedro Sampaio Malan - Conselheiro Independente

Francisco Carlos Coutinho Pitella - Conselheiro Independente

Modesto Souza Barros Carvalhosa - Conselheiro Independente

Juliana Rozenbaum Munemori – Conselheiro IndependenteNúmero de mulheres: 1

Fonte: EDP - ENERGIAS DO BRASIL S.A. **Diretoria e Conselho**. Disponível em: <http://enbr.infoinvest.com.br/ptb/diretoria-e-conselho>. Acesso em: 26 maio 2019.

41. ELETROPAULO METROP. ELET. SAO PAULO S.A.

Membros do Conselho de Administração:

Britaldo Pedrosa Soares – Presidente

Nicola Cotugno – Vice Presidente

Ana Marta Horta Veloso – Conselheiro Independente

Antonio Basilio Pires de Carvalho e Albuquerque – Conselheiro

Aurelio Ricardo Bustilho de Oliveira – Conselheiro

Bernardino Jesus de Brito – Conselheiro indicado pelos empregados

Guilherme Gomes Lencastre – Conselheiro

Hélio Lima Magalhães – Conselheiro Independente

Márcia Sandra Roque Vieira Silva – Conselheiro

Número de mulheres: 1

Fonte: ELETROPAULO METROP. ELET. SAO PAULO S.A. **Administração e Conselhos**. Disponível em:

<http://ri.eneldistribuicaoosp.com.br/show.aspx?idCanal=TFrEDyxnqcPIKFZ+PePDIQ==>. Acesso em: 26 maio 2019.

42. EMBRAER S.A.Membros do Conselho de Administração:

Alexandre Gonçalves Silva – Presidente

Sérgio Eraldo de Salles Pinto – Vice-Presidente

Alexandre Magalhães Pinto – Conselheiro

Cecília Mendes Garcez Siqueira – Conselheiro Independente

Dejair Losnak Filho – Conselheiro

Israel Vainboim – Conselheiro Independente

João Cox Neto – Conselheiro Independente

José Magno Resende de Araújo – Conselheiro

Maria Letícia de Freitas Costa – Conselheiro Independente

Pedro Wongtschowski – Conselheiro Independente

Raul Calfate – Conselheiro Independente

Marcelo Kanitz Damasceno – Conselheiro Suplente

Maria Antonieta Rosina Tedesco – Conselheiro Independente

Mulheres: 3

Fonte: EMBRAER S.A. **Administração**. Disponível em:

<https://ri.embraer.com.br/show.aspx?idCanal=Wmucb8uR4UfOplaP3iV3nQ==>. Acesso em: 26 maio 2019.

43. ENAUTA S.A.Membros do Conselho de Administração:

Antônio Augusto de Queiroz Galvão – Presidente

José Augusto Fernandes Filho – Conselheiro

José Luiz Alquéres - Conselheiro

Leduvy de Pina Gouvêa Filho – Conselheiro Independente

Luiz Carlos de Lemos Costamilan – Conselheiro

Ricardo de Queiroz Galvão – Conselheiro

Mulheres: 0

Fonte: ENAUTA S.A. **Conselhos**. Disponível em:

<https://www.enauta.com.br/quem-somos/conselho-de-administracao/>. Acesso em: 26 maio 2019.

44. ENEVA S.A.

Membros do Conselho de Administração:

Jerson Kelman – Presidente

José Aurélio Drummond Jr – Vice-Presidente

Edwyn Neves – Conselheiro Independente

Lavinia Holanda – Conselheiro Independente

Guillherme Bottura – Conselheiro Independente

Marcelo Pereira Lopes de Medeiros – Conselheiro Independente

Renato Antonio Secondo Mazzola – Conselheiro Independente

Número de mulheres: 1

Fonte: ENEVA S.A. **Conselho de Administração**. Disponível em:

<https://ri.eneva.com.br/pt-br/governanca/conselho-diretoria-e-comites/>. Acesso em: 26 maio 2019.

45. ENGIE BRASIL ENERGIA S.A.

Membros do Conselho de Administração:

Maurício Stolle Bahr – Presidente

Manoel Arlindo Zarone Torres – Vice-Presidente

Roberto Henrique Tejada Vencato – Conselheiro Representante dos Empregados

José Pais Rangel - Conselheiro Independente Representante dos Acionistas Minoritários

Paulo Jorge Taves Almirante – Conselheiro

Pierre Jean Bernard Guiollot – Conselheiro

Dirk Achiel Marc Beeuwsaert – Conselheiro

Número de mulheres: 0

Fonte: ENGIE BRASIL ENERGIA S.A. **Administração**. Disponível em:

<https://www.engie.com.br/investidores/governanca-corporativa/administracao/>. Acesso em: 26 maio 2019.

46. EQUATORIAL ENERGIA S.A.

Membros do Conselho de Administração:

Armando de Souza Nascimento – Conselheiro

Augusto Miranda da Paz Júnior – Conselheiro

Carlos Augusto Piani – Conselheiro

Eduardo Haiama - Conselheiro

Firmino Ferreira Sampaio Neto – Conselheiro

José Jorge Vasconcelos de Lima – Conselheiro

Número de mulheres: 0

Fonte: EQUATORIAL ENERGIA S.A. **Conselho de Administração da CELPA.** Disponível em: <https://ri.equatorialenergia.com.br/governanca-corporativa/administracao/celpa>. Acesso em: 26 maio 2019.

47. ESTÁCIO PARTICIPAÇÕES S.A.

Membros do Conselho de Administração:

Juan Pablo Zucchini – Presidente Independente

Maurício Luís Luchetti – Vice-Presidente Independente

Jackson Medeiros de Farias Schneider – Conselheiro Independente

Luiz Roberto Liza Curi – Conselheiro Independente

Oswaldo Burgos Schirmer – Conselheiro Independente

Brenno Raiko de Souza – Conselheiro Independente

Igor Xavier Correira de Lima – Conselheiro Independente

Flávio Benício Jansen Ferreira – Conselheiro Independente

Número de mulheres: 0

Fonte: ESTACIO PARTICIPACOES S.A. **Diretoria e Conselhos.** Disponível em: <https://ri.estacio.br/show.aspx?idCanal=wi7DteXngmqANUFRoXSIFw==>. Acesso em: 26 maio 2019.

48. ETERNIT S.A.

Membros do Conselho de Administração:

Marcelo Gsparino da Silva – Presidente Independente

Marcelo Munhoz Auricchio – Conselheiro Independente

Raphael Manhães Matins – Conselheiro Independente

François Moreau – Conselheiro Independente

Louise Barsi - Conselheiro Independente

Olivier Colas – Conselheiro Independente

Euchério Lerner Rodrigues – Conselheiro Independente

Número de mulheres: 1

Fonte: ETERNIT S.A. **Conselho de Administração**. Disponível em:
<https://ri.eternit.com.br/show.aspx?idCanal=CrDiF13PKkYyFeZz5BL62Q==>.
 Acesso em: 26 maio 2019.

49. EVEN CONSTRUTORA E INCORPORADORA S.A.

Membros do Conselho de Administração:

Leandro Melnick – Presidente

Claudio Zaffari – Vice-Presidente

Dany Muszkat – Conselheiro

Rodrigo Geraldi Arruy – Conselheiro Independente

André Ferreira Matins Assumpção – Conselheiro Independente

Número de mulheres: 0

Fonte: EVEN CONSTRUTORA E INCORPORADORA S.A. **Diretoria e Conselho de Administração**. Disponível em:
http://ri.even.com.br/conteudo_pt.asp?idioma=0&conta=28&tipo=57202. Acesso em: 26 maio 2019.

50. EZ TEC EMPREEND. E PARTICIPACOES S.A.

Membros do Conselho de Administração:

Ernesto Zarzur – Presidente

Samir Zakkhour El Tayar – Vice-Presidente

Nelson de Sampaio Bastos – Conselheiro Independente

Mario Guy de Faria Mariz – Conselheiro Independente

Gustavo Diniz Junqueira – Conselheiro Independente

Silvio Ernesto Zarzur – Conselheiro

Flávio Ernesto Zarzur – Conselheiro

Número de mulheres: 0

Fonte: EZ TEC EMPREEND. E PARTICIPACOES S.A. **Conselho de Administração**. Disponível em:
http://ri.eztec.com.br/eztec2009/web/conteudo_pt.asp?idioma=0&conta=28&tipo=26854. Acesso em: 26 maio 2019.

51. FERTILIZANTES HERINGER S.A.

Membros do Conselho de Administração:

Dalton Dias Heringer – Presidente

Dalton Carlos Heringer – Vice-Presidente

Victor Paulo Silva Miranda – Conselheiro

Roberto Rodrigues – Conselheiro Independente

Mailson Ferreira da Nóbrega – Conselheiro Independente

Juliana Heringer Rezende – Conselheiro

Yasmina Triki – Conselheiro

Christopher Pringle Reynolds – Conselheiro

Silvio Claudio Peixoto de Camargo – Conselheiro

Número de mulheres: 2

Fonte: FERTILIZANTES HERINGER S.A. **Administração**. Disponível em:
http://ri.heringer.com.br/conteudo_pt.asp?idioma=0&conta=28&tipo=2270. Acesso em: 26 maio 2019.

52. FLEURY S.A.Membros do Conselho de Administração:

Marcos Bosi Ferraz – Presidente

Marcio Pinheiro Mendes – Vice-Presidente

Andrea da Motta Chamma – Conselheiro

Fernando Lopes Alberto – Conselheiro

Vinicius José de Almeida Albernaz – Conselheiro

Luiz Carlos Trabuco Cappi – Conselheiro

Samuel Monteiro dos Santos Junior – Conselheiro

Flávio Benício Jansen Ferreira – Conselheiro Independente

José Rogério Luiz – Conselheiro Independente

Luiz Antonio de Moraes Carvalho – Conselheiro Independente

Número de mulheres: 1

Fonte: FLEURY S.A. **Conselho de Administração**. Disponível em:
http://ri.fleury.com.br/fleury/web/conteudo_pt.asp?idioma=0&conta=28&tipo=28872. Acesso em: 26 maio 2019.

53. GAFISA S.A.Membros do Conselho de Administração:

Augusto Marques da Cruz Filho – Presidente

Antonio Carlos Romanoski – Vice-Presidente

Pedro Carvalho de Mello – Conselheiro

Thomas Cornelius Azevedo Reichenheim - Conselheiro

Roberto Luz Portela Fernando Lopes Alberto – Conselheiro

Número de mulheres: 0

Fonte: GAFISA S.A. **Conselho de Administração**. Disponível em:
<http://gafisa.riweb.com.br/show.aspx?idMateria=AK6z14By7h5ddGv5e0ZxWg==>.
 Acesso em: 26 maio 2019.

54. GENERAL SHOPPING E OUTLETS DO BRASIL S.A.Membros do Conselho de Administração:

Alessandro Poli Veronezi – Presidente

Victor Poli Veronezi – Vice-Presidente

Ana Beatriz Poli Veronezi – Conselheiro

Ricardo Castro da Silva – Conselheiro

Antonio Dias Neto – Conselheiro

Luiz Augusto de Carvalho Certain – Conselheiro

Edgard Antônio Pereira – Conselheiro Independente

Augusto Marques da Cruz Filho – Conselheiro Independente

Número de mulheres: 1

Fonte: GENERAL SHOPPING E OUTLETS DO BRASIL S.A. **Conselho de Administração**. Disponível em:

<https://ri.generalshopping.com.br/show.aspx?idCanal=vBDJ8ReMwx2xXfv4ykofzw==>. Acesso em: 26 maio 2019.

55. **GRENDENE S.A.**

Membros do Conselho de Administração:

Alexandre Grendene Bartelle – Presidente

Pedro Grendene Bartelle - Vice-Presidente

Maílson Ferreira da Nóbrega – Conselheiro

Oswaldo de Assis Filho – Conselheiro

Renato Ochman – Conselheiro

Walter Janssen Neto - Conselheiro Independente

Número de mulheres: 0

Fonte: GRENDENE S.A. **Administração**. Disponível em:

<http://ri.grendene.com.br/PT/Governanca-Corporativa/Administracao>. Acesso em: 26 maio 2019.

56. **GRUPO SBF S.A.**

Membros do Conselho de Administração:

Sebastião Vicente Bomfim Filho – Presidente

Fersen Lamas Lambranh - Vice-Presidente

German Pasquale Quiroga Vilardo – Conselheiro Independente

Luiz Alberto Quinta – Conselheiro Independente

João Henrique Braga Junqueira - Conselheiro

Larissa Furletti Bomfim - Conselheiro

Alice Ralston Ferraz do Amaral - Conselheiro

Número de mulheres: 2

Fonte: GRUPO SBF S.A. **Diretoria e Conselho**. Disponível em: <http://ri.centauro.com.br/governanca-corporativa/diretoria-e-conselho-de-administracao/>. Acesso em: 26 maio 2019.

57. HAPVIDA PARTICIPAÇÕES E INVESTIMENTOS S.A.

Membros do Conselho de Administração:

Candido Pinheiro Koren de Lima Junior – Presidente/ Conselheiro

Jorge Fontoura Pinheiro Koren de Lima – Vice-Presidente

Wilson Carnevalli Filho – Conselheiro Independente

Carlos Massaru Takahashi – Conselheiro Independente

Geraldo Luciano Mattos Júnior – Conselheiro Independente

Roberto Antônio Mendes – Conselheiro Independente

Número de mulheres: 0

Fonte: HAPVIDA PARTICIPAÇÕES E INVESTIMENTOS S.A. **Conselho de Administração, Comitês e Diretoria**. Disponível em: <http://ri.hapvida.com.br/pt-br/governanca-corporativa/conselho-de-adm/>. Acesso em: 26 maio 2019.

58. HELBOR EMPREENDIMENTOS S.A.

Membros do Conselho de Administração:

Henrique Borenstein – Presidente

Henry Borenstein– Vice-Presidente

Moacir Teixeira da Silva – Conselheiro

Francisco Andrade Conde – Conselheiro

Décio Tenerello – Conselheiro

Milton Almicar Silva Vargas - Conselheiro Independente

Paulo Libergott – Conselheiro Independente

Número de mulheres: 0

Fonte: HELBOR EMPREENDIMENTOS S.A. **Diretoria e Conselho**. Disponível em:

<http://ri.helbor.com.br/show.aspx?idMateria=DySCqLQGpAwVjzQfZAtepQ==>.

Acesso em: 26 maio 2019.

59. HYPERA S.A.

Membros do Conselho de Administração:

Alvaro Stainfeld Link – Conselheiro

Bernardo Malpica Hernandez – Conselheiro

Breno Toledo Pires de Oliveira – Conselheiro

David Coury Neto – Conselheiro

Esteban Malpica Fomperosa – Conselheiro

Jairo Eduardo Loureiro - Conselheiro

Luiz Eduardo Violland – Conselheiro

Maria Carolina Ferreira Lacerda – Conselheiro

Luciana Cavalheiro Fleischner – Conselheiro

Número de mulheres: 2

Fonte: HYPERA S.A. **Ata da Reunião do Conselho de Administração de 26/04/2019**. Disponível em:

<https://hypera.riweb.com.br/Download.aspx?Arquivo=w3upc/zdzqKWdkQdRRzAng==&IdCanal=zRX5wkqlz0089tcjM7jOaA==>. Acesso em: 26 maio 2019.

60. IGUATEMI EMPRESA DE SHOPPING CENTERS S.A.

Membros do Conselho de Administração:

Carlos Francisco Ribeiro Jereissati – Presidente

Carlos Jereissati – Conselheiro

Pedro Jereissati – Conselheiro

Sidnei Nunes – Conselheiro

Bernardo Parnes – Conselheiro Independente

Número de mulheres: 0

Fonte IGUATEMI EMPRESA DE SHOPPING CENTERS S.A. **Diretoria e Conselho de Administração**. Disponível em:

<http://ri.iguatemi.com.br/show.aspx?idMateria=R/8j4PwKOvaz0+STkNqdRA==>. Acesso em: 26 maio 2019.

61. INDUSTRIAS ROMI S.A.

Membros do Conselho de Administração:

Américo Emílio Romi Neto - Presidente

Carlos Guimarães Chiti - Vice-Presidente

José Carlos Romi – Conselheiro

Paulo Romi – Conselheiro

Adriana Romi – Conselheiro

Mônica Romi Zanatta – Conselheiro

Antonio Cândido de Azevedo Sodré Filho – Conselheiro

Paolo Guglielmo Bellotti – Conselheiro

Newton Carneiro da Cunha – Conselheiro

Guilherme de Moraes Vicente – Conselheiro

Ricardo Doria Durazzo – Conselheiro

Número de mulheres: 2

Fonte: INDUSTRIAS ROMI S.A. **Composição da Administração**. Disponível em: <http://zeta.romi.com/index.php?id=administradores>. Acesso em: 26 maio 2019.

62. INSTITUTO HERMES PARDINI S.A.Membros do Conselho de Administração:

Victor Cavalcanti Pardini – Presidente

Regina Pardini – Conselheiro

Carlos Emílio Bartilotti – Conselheiro

Roberto Antônio Mendes – Conselheiro

Sidney Levy – Conselheiro

Número de mulheres: 1Fonte: INSTITUTO HERMES PARDINI S.A. **Conselhos Estatutários**. Disponível em:<http://hermespardini.riweb.com.br/show.aspx?idCanal=BsvbMjilWIW857a5ekf2/Q>
=. Acesso em: 26 maio 2019.**63. INTERNATIONAL MEAL COMPANY ALIMENTACAO S.A.**Membros do Conselho de Administração:

Patrice Philippe Nogueira Baptista Etlin – Presidente

Flavio Benício Jansen Ferreira – Conselheiro Independente

João Rozário da Silva – Conselheiro Independente

Lucas Santos Rodas – Conselheiro Independente

Marcel Fleischmann – Conselheiro Independente

Marcelo Henrique Ribeiro Alecrim – Conselheiro Independente

Número de mulheres: 0

Fonte: INTERNATIONAL MEAL COMPANY ALIMENTACAO S.A.

Management and Board of Directors. Disponível em:http://ir.internationalmealcompany.com/conteudo_en.asp?idioma=1&conta=44&tip o=62452. Acesso em: 26 maio 2019.**64. IOCHPE MAXION S.A.**Membros do Conselho de Administração:

Dan Ioschpe – Presidente

Nildemar Secches – Vice-Presidente

Gustavo Berg Ioschpe – Conselheiro

Iboty Brochmann Ioschpe – Conselheiro

Mauro Litwin Iochpe – Conselheiro

Israel Vainboim – Conselheiro

Luiz Antônio Viana – Conselheiro

Sergio Luis Silva Schwartz – Conselheiro

Carlos Alberto Nolasco - Conselheiro

Número de mulheres: 0

Fonte: IOCHPE MAXION S.A. **Conselho, Diretoria e Comitês**. Disponível em: <https://www.iochpe.com.br/show.aspx?idCanal=Un0EKz8MOehjOSJ1iXjGYA==>. Acesso em: 26 maio 2019.

65. IRB - BRASIL RESSEGUROS S.A.

Membros do Conselho de Administração:

José Carlos Cardoso – Presidente

Otávio Ladeira de Medeiros - Presidente

Fernando Passos – Vice-Presidente

Lúcia Maria da Silva Valle – Vice-Presidente

Alexsandro Broédel Lopes – Conselheiro

Pedro Guimarães – Conselheiro

Vinicius José de Almeida Albernaz – Conselheiro

Werner Romera Suffert – Conselheiro

Marcos Bastos Rocha – Conselheiro Independente

Maria Helena Bidino – Conselheiro Independente

Roberto Dagnoni – Conselheiro Independente

Número de mulheres: 2

Fonte: IRB - BRASIL RESSEGUROS S.A. **A Administração**. Disponível em: <https://ri.irbre.com/ptb/a-administracao>. Acesso em: 26 maio 2019.

66. JBS S.A.

Membros do Conselho de Administração:

Jeremiah O'Callaghan – Presidente

José Batista Sobrinho – Vice-Presidente

Aguinaldo Gomes Ramos Filho – Conselheiro

Gilberto Meirelles Xandó Baptista – Conselheiro

Wesley Mendonça Batista Filho – Conselheiro

Cledorvino Belini – Conselheiro Independente

Roberto Penteado de Camargo Ticoulat – Conselheiro Independente

Número de mulheres: 0

Fonte: JBS S.A. **Conselho de Administração**. Disponível em: <https://jbss.foinvest.com.br/static/ptb/conselho-de-administracao.asp?idioma=ptb>. Acesso em: 26 maio 2019.

67. JHSF PARTICIPACOES S.A.

Membros do Conselho de Administração:

José Auriemo Neto – Presidente

Thiago Alonso de Oliveira – Conselheiro

Eduardo S. Camara – Conselheiro

Richard Barczinski – Conselheiro Independente

Oswaldo Roberto Nleto - Conselheiro Independente

Luiz Gonzaga de Mello Belluzo - Conselheiro Independente

Ariovaldo dos Santos - Conselheiro Independente

Número de mulheres: 0

Fonte: JHSF PARTICIPACOES S.A. **Administradores**. Disponível em: http://ri.jhsf.com.br/conteudo_pt.asp?idioma=0&conta=28&tipo=55266. Acesso em: 26 maio 2019.

68. **JSL S.A.**

Membros do Conselho de Administração:

Adalberto Calil – Presidente

Fernando Antonio Simões – Conselheiro

Fernando Antonio Simões Filho – Conselheiro

Alvaro Pereira Novis – Conselheiro Independente

Augusto Marques da Cruz Filho - Conselheiro Independente

Número de mulheres: 0

Fonte: JSL S.A. **Diretoria, Conselho de Administração e Conselho Fiscal**. Disponível em: http://ri.jsl.com.br/conteudo_pt.asp?idioma=0&conta=28&tipo=30643. Acesso em: 26 maio 2019.

69. **KROTON EDUCACIONAL S.A.**

Membros do Conselho de Administração:

Evando José Neiva– Presidente

Gabriel Mário Rodrigues – Vice-Presidente

Júlio Fernando Cabizuca– Conselheiro

Altamiro Belo Galindo – Conselheiro

Luiz Antonio de Moraes Carvalho - Conselheiro Independente

Nicolau Ferreira Chacur – Conselheiro Independente

Walfrido Silvino dos Mares Guia Neto - Conselheiro

Número de mulheres: 0

Fonte: KROTON EDUCACIONAL S.A. **Administração**. Disponível em: <http://ri.kroton.com.br/governaca/administracao/>. Acesso em: 26 maio 2019.

70. **LIGHT S.A.**

Membros do Conselho de Administração:

Nelson José Hubner Moreira – Presidente
 Mauro Borges Lemos – Vice-Presidente
 Marcello Lignani Siqueira – Conselheiro
 Marcelo Rocha – Conselheiro
 Luís Fernando Paroli Santos – Conselheiro
 João Pinheiro Nogueira Batista – Conselheiro Independente
 Ricardo Reisen de Pinho – Conselheiro Independente
 Silvio Artur Meira Starling – Conselheiro Independente
 Raphael Manhães Martins – Conselheiro Independente
 Carlos Alberto da Cruz – Conselheiro Representante dos Empregados
 Yuri Fonseca Choucair Ramos – Conselheiro

Número de mulheres: 0

Fonte: LIGHT S.A. **Management**. Disponível em:
<http://ri.light.com.br/governance/management>. Acesso em: 26 maio 2019.

71. LINX S.A.

Membros do Conselho de Administração:

Nércio José Monteiro Fernandes – Presidente
 Alberto Menache – Vice-Presidente
 Alon Dayan – Conselheiro
 João Cox – Conselheiro Independente
 Roger de Barbosa Ingold – Conselheiro Independente

Número de mulheres: 0

Fonte: LINX S.A. **Diretoria e Conselhos de Administração e Fiscal**. Disponível em: <http://ri.linx.com.br/governanca-corporativa/diretoria-e-conselhos-de-administracao-e-fiscal/>. Acesso em: 26 maio 2019.

72. LIQ PARTICIPAÇÕES S.A.

Membros do Conselho de Administração:

Fabio Soares de Miranda Carvalho – Presidente Independente
 Márcio Adolpho Girão Barros Quixadá – Vice-Presidente Independente
 Maurício Leonardo Hasson – Conselheiro Independente
 André Ferreira Peixoto – Conselheiro Independente
 Rogério Rodrigues Bimbi – Conselheiro Independente
 Rodrigo Soares Lélles – Conselheiro Independente
 Rodrigo de Alvarenga – Conselheiro Independente
 Gustavo Fleichman – Conselheiro Independente

Rafael de Souza Morsch – Conselheiro Independente

Número de mulheres: 0

Fonte: LIQ PARTICIPAÇÕES S.A. **Diretoria, Conselhos e Comitês**. Disponível em: http://ri.liq.com.br/conteudo_pt.asp?idioma=0&conta=28&tipo=64514. Acesso em: 26 maio 2019.

73. LOCALIZA RENT A CAR S.A.

Membros do Conselho de Administração:

Oscar Bernardes – Presidente Independente

Antônio Cláudio Brandão Resende – Vice-Presidente Independente

Eugênio Mattar – Conselheiro

Flávio Brandão Resende – Conselheiro

Leticia Costa – Conselheiro

José Galló – Conselheiro

Paulo Antunes Veras – Conselheiro

Número de mulheres: 1

Fonte: LOCALIZA RENT A CAR S.A. **Conselho de Administração**. Disponível em: <https://ri.localiza.com/faq/conselho-de-administracao/>. Acesso em: 26 maio 2019.

74. LOG COMMERCIAL PROPERTIES

Membros do Conselho de Administração:

Rubens Menin Teixeira de Souza – Presidente

Marcos Alberto Cabaleiro – Conselheiro

Leonardo Guimarães Corrêa – Conselheiro

Marcelo Martins Patrus – Conselheiro

Barry Stuart Sternlicht – Conselheiro Independente

Manuel Maria Pulido Garcia Ferrão de Sousa – Conselheiro Independente

Ryan William Hawley – Conselheiro Independente

Número de mulheres: 0

Fonte: LOG COMMERCIAL PROPERTIES. **Diretoria e Comitês**. Disponível em: <http://ri.logcp.com.br/show.aspx?idCanal=+fb0ZGqTFHIWqe6uRYJHYg==>. Acesso em: 26 maio 2019.

75. LOG-IN LOGISTICA INTERMODAL S.A.

Membros do Conselho de Administração:

Eduardo de Salles Bartolomeo – Presidente

Marcos Alberto Souza Cauduro – Vice-Presidente

Fabíola Ribeiro dos Santos – Conselheiro

Maurício Menezes - Conselheiro

Arnaldo José Vollet – Conselheiro

Número de mulheres: 1

Fonte: LOG-IN LOGISTICA INTERMODAL S.A. **Diretoria, Conselho e Comitês**. Disponível em: <http://ri.loginlogistica.com.br/governanca-corporativa/diretoria-conselho-e-comites/>. Acesso em: 26 maio 2019.

76. LOJAS RENNER S.A.

Membros do Conselho de Administração:

Oswaldo Burgos Schirmer – Presidente

Carlos Fernando Couto de Oliveira Souto – Vice-Presidente

José Galló – Conselheiro

Fábio de Barros Pinheiro – Conselheiro

Heinz-Peter Elstrodt – Conselheiro

Christiane Almeida Edington – Conselheiro

Thomas Bier Herrmann – Conselheiro

Juliana Rozenbaum Munemori - Conselheiro

Número de mulheres: 1

Fonte: LOJAS RENNER S.A. **Administração**. Disponível em: http://lojasrenner.mzweb.com.br/conteudo_pt.asp?idioma=0&conta=28&tipo=57048. Acesso em: 26 maio 2019.

77. LPS BRASIL – CONSULTORIA DE IMÓVEIS S.A.

Membros do Conselho de Administração:

Edward Jorge Christianini – Presidente

Francisco Lopes Neto – Vice-Presidente

Marcos Bulle Lopes – Conselheiro

Marcello Rodrigues Leone – Conselheiro

Maurício Curvelo de Almeida Prado – Conselheiro

Alcides Lopes Tápias – Conselheiro

Número de mulheres: 0

Fonte: LPS BRASIL – CONSULTORIA DE IMÓVEIS S.A. **Conselho de Administração e Diretoria**. Disponível em: <https://ri.lopes.com.br/show.aspx?idMateria=adtO93heJU0zDPoXPFR3g==>. Acesso em: 26 maio 2019.

78. LUPATECH S.A.

Membros do Conselho de Administração:

Celso Fernando Lucchesi – Presidente

Carlos Mario Calad Serrano – Conselheiro

Rafael Gorenstein – Conselheiro

João Marcos Cavichioli Feiteiro – Conselheiro

Simone Anhaia Melo – Conselheiro

Número de mulheres: 1

Fonte: LUPATECH S.A. **Conselho de Administração, Diretoria e Conselho Fiscal**. Disponível em: <http://www.lupatech.com.br/ri/>. Acesso em: 26 maio 2019.

79. M. DIAS BRANCO S.A. IND COM DE ALIMENTOS

Membros do Conselho de Administração:

Maria Consuelo Saraiva Leão Dias Branco – Presidente

Maria das Graças Dias Branco da Escóssia – Vice-Presidente

Francisco Cláudio Saraiva Leão Dias Branco - Conselheiro

Affonso Celso Pastore – Conselheiro Independente

Fernando Fontes Iunes – Conselheiro Independente

Guilherme Rodolfo Laager – Conselheiro Independente

Número de mulheres: 2

Fonte: MAGAZINE LUIZA S.A. **Diretoria e Conselho de Administração**. Disponível em: <http://ri.mdiasbranco.com.br/governanca-corporativa/diretoria-e-conselho-de-administracao/>. Acesso em: 26 maio 2019.

80. MAGAZINE LUIZA S.A.

Membros do Conselho de Administração:

Luiza Helena Trajano Inácio Rodrigues – Presidente

Marcelo José Ferreira e Silva – Vice-Presidente

Carlos Renato Donzelli – Conselheiro

Betânia Tanure de Barros – Conselheiro

Inês Corrêa de Souza – Conselheiro

José Paschoal Rossetti – Conselheiro

Sílvio Romero de Lemos Meira – Conselheiro

Número de mulheres: 3

Fonte: MAGAZINE LUIZA S.A. **Conselho de Administração e Diretoria Executiva**. Disponível em: <https://ri.magazineluiza.com.br/ShowCanal/Conselho-de-Administracao-e-Diretoria-Executiva?fgCSQ60+5MvJOPgEysJD0A==>. Acesso em: 26 maio 2019.

81. MAHLE-METAL LEVE S.A.

Membros do Conselho de Administração:

Dr. Jörg Stratmann – Presidente

Bernd Eckl – Vice-Presidente
 Wilhelm Emperhoff – Conselheiro
 Michael Glowatzki – Conselheiro
 Georg Dietz – Conselheiro
 Michael Frick – Conselheiro

Número de mulheres: 0

Fonte: MAHLE-METAL LEVE S.A. **Conselho de Administração da MAHLE.**
 Disponível em: <http://www.br.mahle.com/pt/company/management-board/>. Acesso em: 26 maio 2019.

82. **MARFRIG GLOBAL FOODS S.A.**

Membros do Conselho de Administração:

Marcos Antonio M. dos Santos – Presidente
 Ian David Hill – Conselheiro
Marcia A. P. Marçal dos Santos – Conselheiro
 Rodrigo Marçal Filho – Conselheiro
 Alain Emilie Henry Martinet – Conselheiro
 Ernesto Lozardo – Conselheiro Independente
 Antonio Maciel Neto - Conselheiro Independente
 Carlos Geraldo Langoni – Conselheiro Independente
 Marcelo Maia de Azevedo Correa – Conselheiro Independente
 Roberto Faldini – Conselheiro Independente

Número de mulheres: 1

Fonte: MARFRIG GLOBAL FOODS S.A. **Diretoria, Conselhos e Comitês.**
 Disponível em: <http://ri.marfrig.com.br/pt/governanca-corporativa/diretoria-conselhos-e-comites>. Acesso em: 26 maio 2019.

83. **MARISA LOJAS S.A.**

Membros do Conselho de Administração:

Hector Nunez – Presidente
 Márcio Luiz Goldfarb – Conselheiro
Flavia Maria Bittencourt – Conselheiro Independente
 Paulo Sérgio da Silva – Conselheiro Independente
 Cássio Casseb Lima – Conselheiro Independente

Número de mulheres: 1

Fonte: MARISA LOJAS S.A. **Diretoria e Conselho de Administração.**
 Disponível em:
<http://ri.marisa.com.br/show.aspx?idCanal=s4drUAs96WNN0RzQkFg9yg==>.
 Acesso em: 26 maio 2019.

84. METALFRIO SOLUTIONS S.A.Membros do Conselho de Administração:

Marcelo Faria de Lima – Presidente

Pedro Manuel Jacinto Casanova Guerra – Vice-Presidente

Hélio Marcos Coutinho Beltrão – Conselheiro Independente

Carlos de Camargo Penteado Braga – Conselheiro

Livinston Martins Bauermeister – Conselheiro

Número de mulheres: 0

Fonte: METALFRIO SOLUTIONS S.A. **Diretoria, Conselho de Administração e Conselho Fiscal**. Disponível em:

http://ri.metalfrío.com.br/metalfrío2008/web/conteudo_pt.asp?idioma=0&conta=28&tipo=19798#1. Acesso em: 26 maio 2019.

85. MILLS ESTRUTURAS E SERVIÇOS DE ENGENHARIA S.A.Membros do Conselho de Administração:

Elio Demier – Presidente

Roberto Pedote – Presidente

Francisca Kjellerup Nacht – Conselheiro

Eduardo Luiz Wurzmann – Conselheiro Independente

Ana Lúcia Caltabiano – Conselheiro Independente

Diego Stark – Conselheiro Independente

Juan Jorge Eduardo Oxenford – Conselheiro Independente

Número de mulheres: 2

Fonte: MILLS ESTRUTURAS E SERVIÇOS DE ENGENHARIA S.A. **Conselho, Diretoria e Comitês**. Disponível em: <http://ri.mills.com.br/governanca-corporativa/conselho-diretoria-e-comites>. Acesso em: 26 maio 2019.

86. MINERVA S.A.Membros do Conselho de Administração:

Ibar Vilela de Queiroz – Presidente

Frederico Alcântara de Queiroz – Vice-Presidente

Matthew James Jansen – Vice-Presidente

Norberto Lanzara Giangrande Jr. – Conselheiro

Alexandre Lahoz Mendonça de Barros – Conselheiro

Sergio Carvalho Mandim Fonseca – Conselheiro

Gabriel Jaramillo Sanint – Conselheiro Independente

José Luiz Rêgo Glaser – Conselheiro Independente

Salman Abdulrahman Binseaidan – Conselheiro

Abdulaziz Saleh Al-Rebdi – Conselheiro

Número de mulheres: 0

Fonte: MINERVA S.A. **Conselho de Administração**. Disponível em:
http://ri.minervafoods.com/minerva2012/web/conteudo_pt.asp?idioma=0&conta=28&tipo=56252. Acesso em: 26 maio 2019.

87. MMX MINERACAO E METALICOS S.A.

Membros do Conselho de Administração:

Maria Carolina Catarina Silva e Gedeon – Presidente

Clovis Paes de Carvalho - Conselheiro

Luiz Felipe Bragança Itabirano – Conselheiro Independente

Número de mulheres: 1

Fonte: MMX MINERACAO E METALICOS S.A. **Conselho, Diretoria e Comitê**. Disponível em:
<http://www.mmx.com.br/show.aspx?idCanal=dplEdDAJvV+QHg3EmUDyXA==>. Acesso em: 26 maio 2019.

88. MOVIDA PARTICIPACOES S.A.

Membros do Conselho de Administração:

Fernando Antonio Simões – Presidente

Adalberto Calil - Conselheiro

João Batista de Almeida - Conselheiro

Ricardo Florence dos Santos – Conselheiro Independente

Marcelo José Ferreira e Silva – Conselheiro Independente

Número de mulheres: 0

Fonte: MOVIDA PARTICIPACOES SA. **Diretoria e Conselhos**. Disponível em:
https://ri.movida.com.br/conteudo_pt.asp?idioma=0&conta=28&tipo=62518. Acesso em: 26 maio 2019.

89. MRV ENGENHARIA E PARTICIPACOES S.A.

Membros do Conselho de Administração:

Rubens Menin Teixeira de Souza - Presidente

Marcos Alberto Cabaleiro Fernandez - Conselheiro

Sinai Waisberg – Conselheiro Independente

Betania Tanure de Barros – Conselheiro Independente

Leonardo Guimarães Corrêa - Conselheiro

Rafael Nazareth Menin Teixeira de Souza - Conselheiro

Antônio Kandir – Conselheiro Independente

Número de mulheres: 1

Fonte: MRV ENGENHARIA E PARTICIPACOES S.A. **Conselho de Administração**. Disponível em: <https://ri.mrv.com.br/ShowCanal/Diretoria-e-Comites?=-HYfo3vP33VIYP6cPw70gFQ==>. Acesso em: 26 maio 2019.

90. NATURA COSMETICOS S.A.

Membros do Conselho de Administração:

Antônio Luiz da Cunha Seabra – Vice-Presidente

Carla Schmitzberger – Conselheiro Independente

Guilherme Peirão Leal – Vice-Presidente

Gilberto Mifano – Conselheiro Independente

Pedro Luiz Barreiros Passos – Vice-Presidente

Fábio Colletti Barbosa – Conselheiro Independente

Roberto de Oliveira Marques - Presidente

Silvia Freire Dente da Silva Dias Lagnado – Conselheiro Independente

Jessica DiLullo Herrin – Conselheiro Independente

Ian Martin Bickley – Conselheiro Independente

Número de mulheres: 3

Fonte: NATURA COSMETICOS S.A. **Conselho de Administração**. Disponível em: <https://natu.infoinvest.com.br/governanca-corporativa/nossos-lideres>. Acesso em: 26 maio 2019.

91. NOTRE DAME INTERMEDICA PARTICIPACOES S.A.

Membros do Conselho de Administração:

Christopher Riley Gordon – Presidente

Irlau Machado Filho – Conselheiro

Michel David Freund – Conselheiro

T. Devin O’Reillyr – Conselheiro

Wayne Scott De Veydt – Conselheiro

José Luiz Teixeira Rossi – Conselheiro Independente

Plínio Villares Musetti – Conselheiro Independente

Número de mulheres: 0

Fonte: NOTRE DAME INTERMEDICA PARTICIPACOES S.A. **Conselho de Administração**. Disponível em: <https://ri.gndi.com.br/show.aspx?idCanal=nilZh3xenXWv0i25ybRULQ==>. Acesso em: 26 maio 2019.

92. ODONTOPREV S.A.

Membros do Conselho de Administração:

Luis Carlos Trabuco Cappi - Presidente

Manoel Antonio Peres – Vice-presidente
 Octávio de Lazari Júnior - Conselheiro
 Ivan Luiz Gontijo Junior - Conselheiro
 Samuel Monteiro dos Santos Junior - Conselheiro
 Vinicius José de Almeida Albernaz - Conselheiro
 Cesar Suaki dos Santos – Conselheiro Independente
 Murilo Cesar Lemos dos Santos Passos – Conselheiro Independente

Número de mulheres: 0

Fonte: ODONTOPREV S.A. **Conselhos e Comitês**. Disponível em:
http://ri.odontoprev.com.br/odontoprev/web/conteudo_pt.asp?idioma=0&conta=28&tipo=48602. Acesso em: 26 maio 2019.

93. **OMEGA GERAÇÃO S.A.**

Membros do Conselho de Administração:

José Carlos Reis de Magalhães Neto - Conselheiro
 Antonio Augusto Torres de Bastos Filho - Conselheiro
 Alexandre Tadao Amoroso Sugueta - Conselheiro
 Gustavo Barros Mattos - Conselheiro
 Kristian Schneider Huber - Conselheiro
 Eduardo de Toledo – Conselheiro Independente
 Gustavo Rocha Gattass – Conselheiro Independente
 Ivan Guetta – Conselheiro Independente

Número de mulheres: 0

Fonte: OMEGA GERAÇÃO S.A. **Diretoria e Conselho**. Disponível em:
http://www.omegageracao.com.br/conteudo_pt.asp?idioma=0&conta=28&tipo=64264. Acesso em: 26 maio 2019.

94. **OSX BRASIL S.A.**

Membros do Conselho de Administração:

Fernando Teixeira Martins – Presidente
 Miguel Cesar de Araujo Pereira Burlamaqui - Conselheiro
 Rogerio Alves de Freitas – Conselheiro Independente

Número de mulheres: 0

Fonte: OSX BRASIL S.A. **Conselho, Diretoria e Comitê**. Disponível em:
http://www.osx.com.br/conteudo_pt.asp?idioma=0&conta=28&tipo=57530. Acesso em: 26 maio 2019.

95. **OURO FINO SAUDE ANIMAL PARTICIPACOES S.A.**

Membros do Conselho de Administração:

Norival Bonamichi - Presidente

José Francisco Hintze Júnior – Vice-Presidente

Rodrigo de Almeida Prado Catunda – Conselheiro Independente

Luiz Antônio Santos Baptista – Conselheiro Independente

Marcio Guedes Pereira Júnior – Conselheiro Independente

Jardel Massari – Conselheiro

Número de mulheres: 0

Fonte: OURO FINO SAUDE ANIMAL PARTICIPACOES S.A. **Diretoria, Conselho e Comitês**. Disponível em:

<https://ri.ourofino.com/show.aspx?idMateria=c3AnW4yDMkKOA6wvpyGR2Q==>.

Acesso em: 26 maio 2019.

96. **PARANAPANEMA S.A.**

Membros do Conselho de Administração:

Luiz Tarquinio Sardinha Ferro – Presidente

Pedro Duarte Guimarães – Conselheiro

Paulo Amador Thomaz Alves da Cunha Bueno – Conselheiro Independente

Endrigo de Pieri Perfetti – Conselheiro

Luiza Damasio Ribeiro do Rosario – Conselheiro

Augusto Brauna Pinheiro – Conselheiro

Marc Bedard – Conselheiro

Número de mulheres: 1

Fonte: PARANAPANEMA S.A. **Conselho de Administração**. Disponível em:

<https://ri.paranapanema.com.br/show.aspx?idCanal=BhrlD+1K6Gw/EZ4m9hmbYg==>.

Acesso em: 26 maio 2019.

97. **PBG S.A.**

Membros do Conselho de Administração:

Cesar Gomes Junior – Conselheiro

Nilton Torres de Bastos Filho – Conselheiro

Glauco José Côrte – Conselheiro

Geraldo Luciano Mattos Junior – Conselheiro

Walter Roberto de Oliveira Longo – Conselheiro

Marcos Gouvêa de Souza – Conselheiro

Número de mulheres: 0

Fonte: PBG S.A. **Estrutura Organizacional**. Disponível em:

<https://ri.portobello.com.br/show.aspx?idMateria=96uoaoFMg7fb1ATd2QcZQ==>.

Acesso em: 26 maio 2019.

98. PDG REALTY S.A. EMPREENDE E PARTICIPACOESMembros do Conselho de Administração:

Pedro Bulhões Carvalho da Fonseca - Presidente

Vladimir Kundert Ranevsky - Conselheiro

Wladimir Rodney Palermo - Conselheiro

Número de mulheres: 0

Fonte: PBG S.A. **Administradores**. Disponível em:

http://ri.pdg.com.br/conteudo_pt.asp?idioma=0&conta=28&tipo=33974. Acesso em: 26 maio 2019.

99. PETRO RIO S.A.Membros do Conselho de Administração:

Helio Costa - Presidente

Nelson Queiroz Tanure – Conselheiro

Pedro Grossi Junior – Conselheiro

Nelson Sequeiros Rodriguez Tanure – Conselheiro

Blener Mayhew – Conselheiro

William Connell Steers – Conselheiro

Número de mulheres: 0

Fonte: PETRO RIO S.A. **Diretoria e Conselhos**. Disponível em:

<http://ri.petroriosa.com.br/governanca-corporativa/diretoria-e-conselhos/>. Acesso em: 26 maio 2019.

100. PETROBRAS DISTRIBUIDORA S/AMembros do Conselho de Administração:

Augusto Marques da Cruz Filho – Presidente

Alexandre Magalhães da Silveira – Conselheiro

Cesar Suaki dos Santos – Conselheiro

Clemir Carlos Magro – Conselheiro

Fernando Antonio Ribeiro Soares – Conselheiro

Gregory Louis Piccininno – Conselheiro

Roberto Oliveira de Lima – Conselheiro

Shakhaf Wine – Conselheiro

Bruno Cesar de Paiva e Silva – Conselheiro

Artemio Bertholini – Conselheiro

Número de mulheres: 0

Fonte: PETROBRAS DISTRIBUIDORA S/A. **Diretoria e Conselhos**. Disponível em: <http://www.br.com.br/pc/aceso-a-informacao/institucional/diretoria+e+conselhos>. Acesso em: 26 maio 2019.

101. POMIFRUTAS S/A

Membros do Conselho de Administração:

Doris Beatriz França Wilhelm - Conselheiro

Edgar Rafael Safdie - Presidente

Gelmir Antonio Bahr - Conselheiro

Rogério Pereira de Oliveira – Conselheiro Independente

Número de mulheres: 1

Fonte: POMIFRUTAS S/A. **Sobre o Conselho de Administração**. Disponível em: <http://www.pomifrut.com.br/conselho-de-administracao/>. Acesso em: 26 maio 2019.

102. PORTO SEGURO S.A.

Membros do Conselho de Administração

Jayme Brasil Garfinkel – Presidente

Marco Ambrogio Crespi Bonomi - Vice-Presidente

Bruno Campos Garfinkel - Conselheiro

Luiz Alberto Pomarole - Conselheiro

Pedro Luiz Cerize – Conselheiro Independente

Fabio Luchetti - Conselheiro

Márcio de Andrade Schettini - Conselheiro

Número de mulheres: 0

Fonte: PORTO SEGURO S.A. **Administração**. Disponível em: <http://ri.portoseguro.com.br/governanca-corporativa/administracao/>. Acesso em: 26 maio 2019.

103. POSITIVO TECNOLOGIA S.A.

Membros do Conselho de Administração:

Alexandre Silveira Dias – Presidente

Giem Raduy Guimarães – Conselheiro

Rodrigo Cesar Formighieri – Conselheiro

Pedro Santos Ripper – Conselheiro Independente

Hélio Bruck Rotenberg – Conselheiro

Samuel Ferrari Lago – Conselheiro

Rafael Moia Vargas – Conselheiro

Número de mulheres: 0

Fonte: POSITIVO TECNOLOGIA S.A. **Conselho de Administração, Fiscal e Diretoria**. Disponível em:
https://ri.positivotecnologia.com.br/conteudo_pt.asp?idioma=0&conta=28&tipo=63857. Acesso em: 26 maio 2019.

104. PROFARMA DISTRIB PROD FARMACEUTICOS S.A.

Membros do Conselho de Administração:

Sammy Birmarcker – Vice-Presidente
 Manoel Birmarcker – Conselheiro
 Armando Sereno Diógenes Martins – Conselheiro
 James Francis Cleary Jr. – Conselheiro
 Sun Park – Conselheiro
 Dan Ioschpe – Presidente
 Marcel Sapir – Conselheiro Independente

Número de mulheres: 0

Fonte: PROFARMA DISTRIB PROD FARMACEUTICOS S.A. **Diretoria e Conselhos**. Disponível em:
<https://ri.profarma.com.br/show.aspx?idMateria=IyN826vLkvnkpSJljljaJw==>.
 Acesso em: 26 maio 2019.

105. QUALICORP CONSULTORIA E CORRETORA DE SEGUROS S.A.

Membros do Conselho de Administração:

Leonardo Porciúncula Gomes Pereira – Presidente Independente
 José Seripieri Filho – Conselheiro
 Raul Rosenthal Ladeira de Matos – Conselheiro
 Alexandre Silveira Dias – Conselheiro Independente
 Wilson Olivieri – Conselheiro Independente
 João Cox Neto – Conselheiro Independente
 Rogério Paulo Calderón Peres – Conselheiro Independente

Número de mulheres: 0

Fonte: QUALICORP CONSULTORIA E CORRETORA DE SEGUROS S.A. **Administração**. Disponível em:
http://ri.qualicorp.com.br/qualicorp/web/conteudo_pt.asp?idioma=0&conta=28&tipo=36458. Acesso em: 26 maio 2019.

106. RAIA DROGASIL S.A.

Membros do Conselho de Administração:

Antonio Carlos Pipponzi - Presidente
 Carlos Pires Oliveira Dias – Conselheiro
Cristiana Almeida Pipponzi – Conselheiro

Plínio V. Musetti – Conselheiro

Paulo Sérgio Coutinho Galvão Filho – Conselheiro

Renato Pires Oliveira Dias – Conselheiro

Marco Ambrogio Crespi Bonomi – Conselheiro Independente

Marcelo José Ferreira e Silva – Conselheiro Independente

Jairo Eduardo Loureiro – Conselheiro Independente

Número de mulheres: 1

Fonte: RAIÁ DROGASIL S.A. **Conselho de Administração**. Disponível em: <https://www.rd.com.br/show.aspx?idCanal=BEmXkXH2RuI74YN009SdIA==>. Acesso em: 26 maio 2019.

107. RESTOQUE COMÉRCIO E CONFECÇÕES DE ROUPAS S.A.

Membros do Conselho de Administração:

Marcelo de Faria de Lima – Presidente

Márcio da Rocha Camargo – Vice-Presidente

Alexandre Sampaio Fialho – Conselheiro Independente

Piero Paolo Picchioni Minardi – Conselheiro

Patrice Philippe Nogueira Baptista Etlin – Conselheiro

Adilson Serrano da Silva – Conselheiro Independente

Patrícia de Moraes – Conselheiro Independente

Mulheres: 1

Fonte: RESTOQUE COMÉRCIO E CONFECÇÕES DE ROUPAS S.A. **Diretoria e Conselho**. Disponível em: <https://www.restoque.com.br/governanca-corporativa/diretoria-e-conselho/>. Acesso em: 26 maio 2019.

108. RNI NEGÓCIOS IMOBILIÁRIOS S.A.

Membros do Conselho de Administração:

Waldemar Verdi Júnior – Presidente

Anthony Dias dos Santos – Conselheiro Independente

Milton Jorge de Miranda Hage – Vice-Presidente

Alcides Lopes Tápias – Conselheiro Independente

Mailson Ferreira da Nóbrega – Conselheiro Independente

Roberto de Oliveira Lima – Conselheiro Independente

Giuliano Finimundi Verdi – Conselheiro

Número de mulheres: 0

Fonte: RNI NEGÓCIOS IMOBILIÁRIOS S.A. **Diretoria e Conselho de Administração**. Disponível em: http://ri.rni.com.br/conteudo_pt.asp?idioma=0&tipo=66097&conta=28. Acesso em: 26 maio 2019.

109. ROSSI RESIDENCIAL S.A.Membros do Conselho de Administração:

Fabio Gallo Garcia – Conselheiro Independente

Marcello Joaquim Pacheco – Conselheiro Independente

Renata Rossi Cuppoloni - Presidente**Luciana Rossi Cuppoloni – Conselheiro**

João Paulo Franco Rossi Cuppoloni – Vice-Presidente

Número de mulheres: 2Fonte: ROSSI RESIDENCIAL S.A. **Diretoria, Conselho de Administração e Fiscal**. Disponível em:http://ri.rossiresidencial.com.br/conteudo_pt.asp?idioma=0&conta=28&tipo=58928
. Acesso em: 26 maio 2019.**110. RUMO S.A.**Membros do Conselho de Administração:

Rubens Ometto Silveira Mello – Presidente

Marcos Marinho Lutz – Vice-Presidente

Marcelo de Souza Scarcela Portela – Conselheiro

Abel Gregorei Halpern – Conselheiro Independente

Marcelo Eduardo Martins – Conselheiro

Burkhard Otto Cordes – Conselheiro

Julio Fontana Neto – Conselheiro

Riccardo Arduini – Conselheiro

Sameh Fahmy – Conselheiro Independente

Maílson Ferreira da Nobrega – Conselheiro Independente

Marcos Sawaya Jank – Conselheiro Independente

Número de mulheres: 0Fonte: RUMO S.A. **Conselhos, Comitês e Diretoria**. Disponível em:<http://ri.rumolog.com/ptb/conselhos-comites-e-diretoria>. Acesso em: 26 maio 2019.**111. SANTOS BRASIL PARTICIPACOES S.A.**Membros do Conselho de Administração:**Verônica Valente Dantas – Presidente****Maria Amalia Delfim de Melo Coutrim – Vice-Presidente**

Valdecyr Maciel Gomes – Conselheiro Independente

Eduardo de Britto Pereira Azevedo – Conselheiro Independente

Ricardo Schenker Wajnberg – Conselheiro Independente

José Luis Bringel Vidal – Conselheiro Independente

Felipe Villela Dias – Conselheiro Independente

Número de mulheres: 2

Fonte: SANTOS BRASIL PARTICIPACOES S.A. **Conselho de Administração e Fiscal**. Disponível em: <http://ri.santosbrasil.com.br/governanca-corporativa/conselho-de-administracao-e-fiscal/>. Acesso em: 26 maio 2019.

112. SAO CARLOS EMPREEND E PARTICIPACOES S.A.

Membros do Conselho de Administração:

Rolando Mifano – Presidente

Jorge Felipe Lemann – Conselheiro

Riccardo Arduini – Conselheiro

Roberto Thompson – Conselheiro

Abram Szajman – Conselheiro Independente

Número de mulheres: 0

Fonte: SAO CARLOS EMPREEND E PARTICIPACOES S.A. **Conselho de Administração**. Disponível em: http://ri.scsa.com.br/conteudo_pt.asp?idioma=0&conta=28&tipo=59212. Acesso em: 26 maio 2019.

113. SAO MARTINHO S.A.

Membros do Conselho de Administração:

Marcelo Campos Ometto - Presidente

João Guilherme Sabino Ometto – Vice-Presidente

Guilherme Fontes Ribeiro- Conselheiro

Mauricio Krug Ometto - Conselheiro

Nelson Marques Ferreira Ometto – Conselheiro

João Carlos Costa Brega – Conselheiro Independente

Murilo César Lemos dos Santos – Conselheiro Independente

Número de mulheres: 0

Fonte: SAO MARTINHO S.A. **Órgãos e Comitês**. Disponível em: <https://ri.saomartinho.com.br/show.aspx?idCanal=2iyAM64yTtkVDQ6s0jwdqg==>. Acesso em: 26 maio 2019.

114. SER EDUCACIONAL S.A.

Membros do Conselho de Administração:

Janguê Diniz – Presidente

Flávio César Maia Luz – Conselheiro

Francisco Muniz Barreto– Conselheiro

Herbert Steinberg – Conselheiro

Jânyo Diniz – Conselheiro

Mulheres: 0

Fonte: SER EDUCACIONAL S.A. **Conselho de Administração**. Disponível em: <https://www.sereducacional.com/conselho-de-administracao>. Acesso em: 26 maio 2019.

115. SINQIA S.A.

Membros do Conselho de Administração:

Rodrigo Heilberg – Presidente Independente

Antônio Luciano de Camargo Filho – Conselheiro

Bernardo Francisco Pereira Gomes – Conselheiro Independente

Claudio Almeida Prado - Conselheiro Independente

Edson Marqueto Rigonatti - Conselheiro Independente

João Carlos Bolonha - Conselheiro Independente

Roberto Dagnoni - Conselheiro Independente

Mulheres: 0

Fonte: SINQIA S.A. **Administradores**. Disponível em: http://ri.sinqia.com.br/conteudo_pt.asp?idioma=0&conta=28&tipo=60349. Acesso em: 26 maio 2019.

116. SLC AGRÍCOLA S.A

Membros do Conselho de Administração:

Eduardo Silva Logemann – Presidente

Jorge Luiz Silva Logemann - Vice-Presidente

Oswaldo Burgos Schirmer – Conselheiro Independente

André Souto Maior Pessoa - Conselheiro Independente

Antônio de Castro Reinach - Conselheiro Independente

Mulheres: 0

Fonte: SLC AGRÍCOLA S.A. **Administração**. Disponível em: <http://ri.slcagricola.com.br/governanca-corporativa/administracao>. Acesso em: 26 maio 2019.

117. SMILES FIDELIDADE S.A.

Membros do Conselho de Administração:

Constantino de Oliveira Junior – Presidente

Joaquim Constantino Neto - Conselheiro

Ricardo Constantino – Conselheiro

Claudio Eugênio Stiller Galeazzi - Conselheiro

Leonardo Porciuncula Gomes Pereira - Conselheiro Independente

Lucila Prazeres da Silva - Conselheiro Independente

Adriano Cives Seabra - Conselheiro Independente

Mulheres: 1Fonte: SMILES FIDELIDADE S.A. **Diretoria e Conselho de Administração.**

Disponível em:

http://ri.smiles.com.br/conteudo_pt.asp?idioma=0&conta=28&tipo=45381. Acesso em: 26 maio 2019.**118. SONAE SIERRA BRASIL S.A.**Membros do Conselho de Administração:

Fernando Guedes de Oliveira – Presidente

Pedro Caupers – Conselheiro

Joaquim Pereira Mendes – Conselheiro

Alexander Otto – Conselheiro

Thomas Finne – Conselheiro

Volker Kraft - Conselheiro

Ruy Flaks Schneider - Conselheiro Independente

Luiz Alves Paes de Barros - Conselheiro Independente

Mulheres: 0Fonte: SONAE SIERRA BRASIL S.A. **A nossa administração.** Disponível em:<https://www.sonaesierra.com.br/sobre-nos/a-nossa-administracao/>. Acesso em: 26 maio 2019.**119. SPRINGS GLOBAL PARTICIPACOES S.A.**Membros do Conselho de Administração:

João Gustavo Rebello de Paula – Presidente

Josué Christiano Gomes da Silva – Conselheiro

João Batista da Cunha Bomfim – Conselheiro

Thomas Patrick O’Connor - Conselheiro

Jorge Manuel Seabra de Freitas – Conselheiro Independente

Pedro Henrique Chermont de Miranda – Conselheiro Independente

Pedro Hermes da Fonseca Rudge – Conselheiro Independente

Mulheres: 0Fonte: SPRINGS GLOBAL PARTICIPAÇÕES S.A. **Diretoria e Conselhos.**

Disponível em:

http://ri.springs.com/conteudo_pt.asp?idioma=0&conta=28&tipo=46353. Acesso em: 26 maio 2019.**120. SUZANO S.A.**Membros do Conselho de Administração:

David Feffer – Presidente

Claudio Thomaz Lobo Sonder – Vice-Presidente

Daniel Feffer – Vice-Presidente

Antonio de Souza Corrêa Meyer – Conselheiro

Jorge Feffer – Conselheiro

Maria Priscila Rodini Vansetti Machado – Conselheiro

Nildemar Secches – Conselheiro

Rodrigo Kede de Freitas Lima – Conselheiro

Ana Paula Pessoa - Conselheiro

Mulheres: 2

Fonte: SUZANO S.A. **Administração**. Disponível em:

<http://ri.suzano.com.br/governanca-corporativa/administracao>. Acesso em: 26 maio 2019.

121. T4F ENTRETENIMENTO S.A.

Membros do Conselho de Administração:

Luciano Nogueira Neto – Presidente

Fernando Luiz Alterio – Vice-Presidente

Luis Alejandro Soberón Curi – Conselheiro

Guilherme Affonso Ferreira – Conselheiro Independente

Marcelo Pechinho Hallack – Conselheiro Independente

Carla Gama Alves – Conselheiro Independente

Mauricio de Franciscis – Conselheiro Independente

Mulheres: 1

Fonte: T4F ENTRETENIMENTO S.A. **Administração**. Disponível em:

http://ri.t4f.com.br/timeforfun/web/conteudo_pt.asp?idioma=0&conta=28&tipo=34932. Acesso em: 26 maio 2019.

122. TARPON INVESTIMENTOS S.A.

Membros do Conselho de Administração:

Marcelo Guimarães Lopo Lima – Presidente

Fernando Shayer – Vice-Presidente

Fabio Hering – Conselheiro Independente

Horácio Lafer Piva – Conselheiro Independente

Eduardo Silveira Mufarej – Conselheiro

José Carlos Reis De Magalhães Neto – Conselheiro

Mulheres: 0

Fonte: TARPON INVESTIMENTOS S.A. **Órgãos Administrativos**. Disponível em: <http://www.tarponinvest.com.br/pdfs/diretoria-executiva/Orgaos%20Administrativos.pdf>. Acesso em: 26 maio 2019.

123. TECHNOS S.A.

Membros do Conselho de Administração:

Felipe Villela Dias – Conselheiro Independente

Haroldo Rodrigues Luiz Filho – Conselheiro Independente

Joaquim Pedro Andrés Ribeiro – Conselheiro

José Augusto Lopes Figueiredo – Conselheiro Independente

Renato José Goettems – Conselheiro

Mulheres: 0

Fonte: TECHNOS S.A. **Diretoria e Conselho de Administração**. Disponível em: <https://www.grupotechnos.com.br/pt/diretoria-e-conselho-de-administracao>. Acesso em: 26 maio 2019.

124. TECNISA S.A.

Membros do Conselho de Administração:

Ricardo Barbosa Leonardos – Presidente Independente

Meyer Joseph Nigri – Vice-Presidente

Andriei José Beber – Conselheiro Independente (minoritários)

Eduardo Luiz Wurzmann – Conselheiro Independente (minoritários)

Fernando Tadeu Perez – Conselheiro Independente

Mulheres: 0

Fonte: TECNISA S.A. **Conselho de Administração**. Disponível em: https://www.mzweb.com.br/tecnisa/web/conteudo_pt.asp?idioma=0&conta=28&tipo=4282. Acesso em: 26 maio 2019.

125. TEGMA GESTÃO LOGÍSTICA S.A.

Membros do Conselho de Administração:

Murilo César Lemos dos Santos Passos – Presidente Independente

Evandro Luiz Coser – Vice-Presidente Independente

Mário Sérgio Moreira Franco – Conselheiro

Orlando Machado Júnior – Conselheiro

Paulo César da Silva Nunes – Conselheiro Independente

Fernando Luiz Schettino Moreira – Conselheiro

Mulheres: 0

Fonte: TEGMA GESTÃO LOGÍSTICA S.A. **Administração**. Disponível em: <https://ri.tegma.com.br/governanca/administracao/>. Acesso em: 26 maio 2019.

126. TERRA SANTA AGRO S.A.Membros do Conselho de Administração:

Silvio Tini de Araújo – Presidente

Renato Carvalho do Nascimento – Vice-Presidente

Carlos Augusto Reis de Athayde Fernandes – Conselheiro

Júlio Toledo Piza – Conselheiro Independente

Emilio Humberto Carazzai Sobrinho - Conselheiro Independente

Arlindo de Azevedo Moura – Conselheiro

Mulheres: 0

Fonte: TERRA SANTA AGRO S.A. **Diretoria e Conselho de Administração.**

Disponível em:

http://ri.terrasantaagro.com/conteudo_pt.asp?idioma=0&conta=28&tipo=40813.

Acesso em: 26 maio 2019.

127. TIM PARTICIPAÇÕES S.A.Membros do Conselho de Administração:

Nicandro Durante – Presidente

Alberto Emmanuel Carvalho Witaker – Conselheiro Independente

Gesner José de Oliveira Filho – Conselheiro Independente

Herculano Aníbal Alves - Conselheiro Independente

Agostinho Nuzzolo – Conselheiro

Carlo Nardello – Conselheiro

Piergiorgio Peluso – Conselheiro

Raimondo Zizza – Conselheiro

Elisabetta Romano – Conselheiro

Pietro Labriola - Conselheiro

Mulheres: 1

Fonte: TIM PARTICIPAÇÕES S.A. **Administração.** Disponível em:

<https://ri.tim.com.br/ShowCanal/Administracao?=yGJJRu07XZclFdKgwbc9GQ==>.

Acesso em: 26 maio 2019.

128. TOTVS S.A.Membros do Conselho de Administração:

Laércio José de Lucena Cosentino – Presidente

Cláudia Elisa de Pinho Soares – Vice-Presidente Independente

Eduardo Vassilli de Vassimon – Conselheiro Independente

Gilberto Mifano – Conselheiro Independente

Guilherme Stocco Filho - Conselheiro Independente

Mauro Gentile Rodrigues da Cunha - Conselheiro Independente

Paulo Sérgio Caputo - Conselheiro Independente

Wolney Etirley Gonçalves Betiol - Conselheiro Independente

Mulheres: 1

Fonte: TOTVS S.A. **Conselho de Administração**. Disponível em:
<https://ri.totvs.com/ptb/conselho-de-administracao>. Acesso em: 26 maio 2019.

129. TPI - TRIUNFO PARTICIP. E INVEST. S.A.

Membros do Conselho de Administração:

Antônio José Monteiro da Fonseca de Queiroz – Conselheiro

Amin Alves Murad – Conselheiro

João Villar Garcia – Conselheiro

Leonardo de Almeida Aguiar – Conselheiro

Ricardo Stabile Piovezan – Conselheiro

Gustavo de Pinho Gato – Conselheiro Independente

Marcelo Souza Monteiro – Conselheiro Independente

Roberto Solheid da Costa de Carvalho – Conselheiro

Mulheres: 0

Fonte: TPI – TRIUNFO PARTICIP. E INVEST. S.A. **Diretoria e Conselhos**.
 Disponível em:
<http://www.triunfo.com/ri/showddcc.html?idCanal=0XRszQCt0Tnlw56FPQkIvA=>
 =. Acesso em: 26 maio 2019.

130. TRISUL S.A.

Membros do Conselho de Administração:

Michel Esper Saad Junior – Presidente

Jorge Cury Neto – Vice-Presidente

José Roberto Cury – Conselheiro

Ronaldo José Sayeg – Conselheiro

Carlos Eduardo Parente de Oliveira Alves – Conselheiro Independente

Mulheres: 0

Fonte: TRISUL S.A. **Diretoria e Conselho de Administração**. Disponível em:
<http://ri.trisul-sa.com.br/governanca-corporativa/diretoria-e-conselho-de-administracao/>. Acesso em: 26 maio 2019.

131. TUPY S.A.

Membros do Conselho de Administração:

Gueitiro Matsuo Genso – Presidente

Ricardo Doria Durazzo – Vice-Presidente

Jaime Luiz Kalsing – Conselheiro

Paula Regina Goto – Conselheiro

Claudia Silva Araujo De Azeredo Santos – Conselheiro

José Gustavo De Souza Costa – Conselheiro

Gabriel Stoliar – Conselheiro Independente

José Rubens de La Rosa – Conselheiro Independente

Ricardo Antonio Weiss – Conselheiro Independente

Mulheres: 2

Fonte: TUPY S.A. **Diretoria, Conselhos e Comitês**. Disponível em:
http://ri.tupy.com.br/conteudo_pt.asp?idioma=0&conta=28&tipo=54409. Acesso em: 26 maio 2019.

132. ULTRAPAR PARTICIPAÇÕES S.A.

Membros do Conselho de Administração:

Pedro Wongtschowski – Presidente

Lúcio de Castro Andrade Filho – Vice-Presidente

Alexandre Gonçalves Silva – Conselheiro

Ana Paula Vitalli Janes Vescovi – Conselheiro

Flávia Buarque de Almeida – Conselheiro

Joaquim Pedro Monteiro de Carvalho Collor de Mello – Conselheiro

Jorge Marques de Toledo Camargo – Conselheiro

José Galló – Conselheiro

José Maurício Pereira Coelho – Conselheiro

Nildemar Secches – Conselheiro

Mulheres: 2

Fonte: ULTRAPAR PARTICIPAÇÕES S.A. Governança. **Conselhos e Diretoria**. Disponível em:
<http://ri.ultra.com.br/show.aspx?idCanal=OLvfet3dmsjRtJ4FEZ2nvw==>. Acesso em: 26 maio 2019.

133. UNICASA INDÚSTRIA DE MÓVEIS S.A.

Membros do Conselho de Administração:

Gelson Luís Rostirolla – Presidente

Alexandre Grendene Bartelle – Vice-Presidente

Gustavo Dall Onder – Conselheiro

Daniel Ferreira Maia de Freitas – Conselheiro

Thiago Costa Jacinto – Conselheiro Independente

Mulheres: 0

Fonte: UNICASA INDÚSTRIA DE MÓVEIS S.A. Governança Corporativa. **Administração e Diretoria**. Disponível em: <https://ri.unicasamoveis.com.br/governanca-corporativa/administracao-e-diretoria>. Acesso em: 26 maio 2019.

134. VALE S.A.

Membros do Conselho de Administração:

José Maurício Pereira Coelho – Presidente
 Fernando Jorge Buso Gomes – Vice-Presidente
 Márcio Hamilton Ferreira – Conselheiro
 Marcel Juvinião Barros – Conselheiro
 Marcelo Augusto Dutra Labuto – Conselheiro
 Eduardo de Oliveira Rodrigues Filho – Conselheiro
 Oscar Augusto de Camargo Filho – Conselheiro
 Toshiya Asahi – Conselheiro
 José Luciano Duarte Penido – Conselheiro
 Lúcio Azevedo – Conselheiro
Isabella Saboya – Conselheiro
Sandra Guerra – Conselheiro
Patrícia G. M. de A. Bentes - Conselheiro

Mulheres: 3

Fonte: VALE S.A. **Conselho Administrativo**. Disponível em: <http://www.vale.com/brasil/PT/aboutvale/leadership/board/Paginas/default.aspx>. Acesso em: 26 maio 2019.

135. VALID SOLUÇÕES S.A.

Membros do Conselho de Administração:

Sidney Levy – Presidente
 Marcílio Marques Moreira – Vice-Presidente
 Cláudio Almeida Prado – Conselheiro
 Guilherme Affonso Ferreira – Conselheiro
 Fiamma Zarife – Conselheiro
 Maurício Ribeiro de Menezes – Conselheiro

Mulheres: 0

Fonte: VALID S.A. **Diretoria, Conselhos e Comitês**. Disponível em: <http://ri.valid.com/governanca-corporativa/diretoria-conselhos-e-comites/>. Acesso em: 26 maio 2019.

136. VIA VAREJO S.A.

Membros do Conselho de Administração:

Ronaldo Iabrudi – Presidente

Arnaud Daniel Charles Walter Joachim Strasser – Vice-Presidente

Alberto Ribeiro Guth – Conselheiro Independente

Christophe José Hidalgo – Conselheiro

Peter Paul Lorenço Estermann – Conselheiro

Michael Klein – Conselheiro

Renato Carvalho do Nascimento – Conselheiro Independente

Roberto Fulcherberguer – Conselheiro

Hervé Daudin – Conselheiro

Mulheres: 0

Fonte: VIA VAREJO S.A. Governança Corporativa. **Diretoria e Conselhos.**

Disponível em:

http://ri.viavarejo.com.br/interna_print.asp?conta=28&idioma=0&tipo=53007.

Acesso em: 26 maio 2019.

137. VIVER INCORPORADORA E CONSTRUTORA S.A.Membros do Conselho de Administração:

Rodrigo César Dias Machado – Presidente

Conrado Lastrama Pacheco - Vice-Presidente

Marko Jovovic – Conselheiro

Randall David Loker - Conselheiro

Jorceno Basso - Conselheiro Independente

Mulheres: 0

Fonte: VIVER INCORPORADORA E CONSTRUTORA S.A. **Conselho de Administração.** Disponível em:

http://ri.viverinc.com.br/viver/web/conteudo_pt.asp?idioma=0&conta=28&tipo=38495. Acesso em: 26 maio 2019.

138. VULCABRAS/AZALÉIA S.A.Membros do Conselho de Administração:

Pedro Grendene Bartelle – Presidente

André de Camargo Bartelle – 1º Vice-Presidente

Pedro Bartelle – 2º Vice-Presidente

Hector Nuñez – Conselheiro Independente

Roberto Faldini – Conselheiro Independente

Mulheres: 0

Fonte: VULCABRAS AZALEIA S.A. **Administração**. Disponível em: <http://www.vulcabrasazaleiari.com.br/governanca-corporativa/administracao/>. Acesso em: 26 maio 2019.

139. WEG S.A.

Membros do Conselho de Administração:

Décio da Silva – Presidente

Nildemar Secches – Vice-Presidente

Martin Werninghaus – Conselheiro

Sérgio Luiz Silva Schwartz – Conselheiro

Dan Ioschpe – Conselheiro Independente

Miguel Normando Abdalla Saad – Conselheiro Independente

Umberto Gobbato – Conselheiro Independente

Mulheres: 0

Fonte: WEG S.A. **Conselhos e Comitês**. Disponível em: <https://ri.weg.net/governanca-corporativa/conselhos-e-comites>. Acesso em: 26 maio 2019.

140. WIZ SOLUÇÕES E CORRETAGEM DE SEGUROS S.A.

Membros do Conselho de Administração:

Fernando Carlos Borges de Melo Filho – Presidente

Gabriela Susana Ortiz de Rosas – Conselheiro

Jair Pedro Ferreira – Conselheiro

Camilo Godoy – Conselheiro

Luis Carlos Martins Alves Júnior – Conselheiro

Miguel Ângelo Junger de Simas - Conselheiro

Isabella Saboya de Albuquerque – Conselheiro Independente

Shakhaf Wine – Conselheiro Independente

Mulheres: 2

Fonte: WIZ SOLUÇÕES E CORRETAGEM DE SEGUROS S.A. **Administração**. Disponível em: <http://ri.wizsolucoes.com.br/governanca-corporativa/administracao/>. Acesso em: 26 maio 2019.