



REVISTA DA ANINTER-SH
Volume 1, 2024 – Artigo: 22

ISSN: 2965-954X

Received: 07/12/2023

Accepted: 02/04/2024

D.O.I. <http://dx.doi.org/10.69817/2965-954X/v1a22>

LIMITES E POSSIBILIDADES DE UM COMPLIANCE ANTIDISCRIMINATÓRIO

LIMITS AND POSSIBILITIES OF ANTI-DISCRIMINATION COMPLIANCE

Mauricio Soares de Souza Nogueira

Mestre em Direito e em Ciências da Religião pela UFS.
Doutorando do PPG em Direitos Humanos, Universidade Tiradentes
E-mail: mauricio.sousa@souunit.com.br

Gabriela Maia Rebouças

Doutora em Filosofia do Direito pela UFPE
Professora do PPG em Direitos Humanos, Universidade Tiradentes
E-mail: gabriela_maia@unit.br

RESUMO

O presente estudo tem por objetivo analisar o instituto do *compliance* no que diz respeito a sua possibilidade antidiscriminatória. Com o neoliberalismo, a chamada era do *compliance* modificou os paradigmas da governança corporativa, estabelecendo a exigência de que as corporações – inclusive as grandes – estejam em conformidade com as normas antidiscriminatórias e de combate ao preconceito institucional e corporativo. Constitui-se metodologicamente como um ensaio teórico crítico, qualitativo, com suporte em pesquisa bibliográfica e documental, que problematiza um instituto jurídico – o *compliance* antidiscriminatório, através de seus limites e possibilidades. O quadro teórico que norteia a análise deste trabalho aborda os seguintes aspectos: a noção de *compliance*; a teoria da discriminação organizacional; um olhar crítico para a possibilidade de um programa de *compliance* antidiscriminatório para as grandes e pequenas corporações, considerando as contradições inerentes ao sistema neoliberal. Entre os resultados desta pesquisa, destaca-se que o instrumento do *compliance* tem sido usado para ajustar a governança na perspectiva da diversidade, no sentido de garantir a conformação com as normas antidiscriminatórias existentes, almejando bons resultados de competitividade no mercado global. No entanto, resta questionável em que medida estas medidas de governança e *compliance* antidiscriminatório podem contribuir no processo efetivo de superação das discriminações contra grupos minoritários no Brasil, ou mais aplacam as próprias contradições do sistema neoliberal em monetizar e objetificar vidas e subjetividades.

Palavras-chave: *compliance*; discriminação; diversidade; governança; neoliberalismo.

ABSTRACT

This study aims to analyze the compliance institute with regard to its anti-discrimination potential. With neoliberalism, the so-called compliance era changed the paradigms of corporate governance, establishing the requirement that corporations – including large ones – comply with anti-discrimination standards and combat institutional and corporate prejudice. Methodologically, it is a critical, qualitative theoretical essay, supported by bibliographic and documentary research, which problematizes a legal institute – anti-discrimination compliance – through its limits and possibilities. The theoretical framework

that guides the analysis of this work addresses the following aspects: the notion of compliance; the theory of organizational discrimination; a critical look at the possibility of an anti-discrimination compliance program for large and small corporations, considering the contradictions inherent in the neoliberal system. Among the results of this research, it is worth highlighting that the compliance instrument has been used to adjust governance from the perspective of diversity, in order to ensure compliance with existing anti-discrimination standards, aiming for good competitive results in the global market. However, it remains questionable to what extent these anti-discrimination governance and compliance measures can contribute to the effective process of overcoming discrimination against minority groups in Brazil, or even alleviate the contradictions of the neoliberal system in monetizing and objectifying lives and subjectivities.

Keywords: compliance; discrimination; diversity; governance; neoliberalism.

1 INTRODUÇÃO

O presente trabalho parte da premissa de que “Empresas são dirigidas por pessoas e isso significa que elas também são locais de reprodução das mesmas práticas sociais que ocorrem em outras esferas sociais” (Moreira, 2020, p. 1334). Assim, a pretensão perseguida é a de oferecer os elementos para estabelecer um programa de *compliance* antidiscriminatório, a partir da análise tanto do próprio instituto do *compliance*, quanto da teoria da discriminação organizacional.

A ideia de um *compliance* organizacional antidiscriminatório parte de uma perspectiva neoliberal que entende a discriminação como um entrave para o ambiente negocial atual, além de ser um importante mecanismo de redução de riscos à reputação das corporações.

Situado no campo interdisciplinar entre o direito, a filosofia e a teoria das organizações, constitui-se metodologicamente como um ensaio teórico crítico, qualitativo, com suporte em pesquisa bibliográfica e documental, que problematiza um instituto jurídico – o *compliance* antidiscriminatório, através de seus limites e possibilidades. Aqui, o ensaio, para além do estilo textual, é tomado como forma metodológica (Leal, 2011), como reflexo do compromisso do pesquisador consigo mesmo e com suas ideias, com a tomada de posição frente ao mundo (Rebouças, 2008), tão necessária ao campo sempre ideológico das humanidades.

O quadro teórico que norteia a análise deste trabalho fundamenta-se na teoria da discriminação organizacional para empreender uma análise dos aspectos introdutórios do instituto do *compliance*, possibilitando o apontamento de um caminho para a construção e formatação de um programa de *compliance* antidiscriminatório, tendo como pano de fundo uma análise crítica do neoliberalismo como sistema de

mitigação de direitos, exploração de subjetividades e monetização da vida, em nome da maximização dos lucros e reificação do mercado.

Destarte, a primeira parte deste trabalho trará uma breve análise sobre a teoria da discriminação organizacional, que “considera o papel de processos inconscientes e da cultura institucional na discriminação de certas classes de indivíduos no mercado de trabalho” (Moreira, 2020, p. 1354). Neste sentido, percebe-se que a diferença entre discriminação direta e discriminação indireta é ponto chave para a elaboração de um produto cuja perspectiva seja a elaboração de um *compliance* antidiscriminatório, tendo em vista o caráter estrutural de determinadas relações e comportamentos de discriminação reproduzidos no ambiente corporativo.

Após a primeira etapa, avalia-se então o instituto do *compliance* e suas mais variadas formas e possibilidades, refletindo sobre sua evolução histórica e seu atual estágio de grande visibilidade no mundo corporativo. A ideia é analisar a relação entre governança e *compliance* numa perspectiva que coloque a empresa no centro da discussão, considerando as possibilidades de aumento da produtividade, da eficiência e de melhoria de seu posicionamento no mercado, reforçando os modos de funcionamento neoliberais.

Ainda na segunda parte do trabalho, partindo de uma visão crítica dos dois temas analisados, quais sejam, a teoria da discriminação organizacional e o instituto do *compliance*, analisaremos se existe espaço para a formatação de um produto para as corporações como um programa de *compliance* antidiscriminatório, justamente por ser um caminho de conformação das empresas com o que há de mais avançado na teoria de análise contra a discriminação, não só para coibir as discriminações diretas, mas também como tentativa de contornar aspectos mais limitantes e difíceis de discriminação indireta, inconsciente ou estrutural, comumente enraizadas no seio de algumas corporações. Resta questionável em que medida estas medidas de governança e *compliance* antidiscriminatório podem contribuir no processo efetivo de superação das discriminações contra grupos minoritários no Brasil, ou mais aplacam as próprias contradições do sistema neoliberal em monetizar e objetificar vidas e subjetividades.

2 DA TEORIA DA DISCRIMINAÇÃO ORGANIZACIONAL

A motivação deste trabalho para enfrentar os aspectos da discriminação no âmbito organizacional não difere da mola mestra da maioria dos que percorrem temas relacionados ao preconceito nas empresas, ou seja, a crença na necessidade e na possibilidade de um ambiente corporativo mais plural, saudável e pacífico, respeitoso dos direitos humanos, impactando positivamente nas condições de trabalho e nas condições produtivas e, por consequência, na eficiência da empresa. A aposta na exploração desmedida em ambientes que reproduzem a violação de direitos não pode ser encarada como a única forma de maximizar lucros ou de alcançar riquezas.

Além disso, o empenho neste assunto parte do entendimento de que um ambiente organizacional mais plural, com pessoas de grupos minoritários ocupando cargos de alto escalão no âmbito das empresas, tende a se constituir como um dos instrumentos para, aumentando a representatividade no mundo do trabalho, servir de farol para programas e políticas de promoção da diversidade também na esfera pública.

Faz-se necessário, portanto, questionar e refletir de forma crítica sobre o ambiente das corporações no atual estágio da sociedade brasileira. Acredita-se que isto só é possível se for assumida, de antemão, uma postura política e teórica que encare o problema das discriminações de maneira concreta, o que exige a compreensão do preconceito como um dos graves problemas da sociabilidade brasileira, em alguns casos (como o machismo e o racismo), de caráter estrutural.

O desenvolvimento desta pesquisa no contexto da teoria da discriminação organizacional se justifica à medida que a disparidade de salários e ocupações entre grupos majoritários e minoritários, que hoje se revela como um dos pontos mais alarmantes da nossa sociabilidade, tem suas raízes no passado escravagista e patriarcal brasileiro, reproduzindo, de forma acentuada, uma desigualdade perversa encontrada em praticamente todo o mundo. Esta história está presente e se reproduz, ainda que haja mudanças recentes na legislação, no cotidiano das corporações em todo o território nacional.

Na busca de aprofundar o tema da discriminação organizacional, os instrumentos de *compliance* precisam ser analisados na perspectiva dos direitos humanos, como um mecanismo de equilíbrio entre a busca pelo lucro e a necessidade de que a empresa se adapte a uma nova realidade, que não mais admite a reprodução indiscriminada de preconceitos, sempre analisando como o Direito pode influenciar esse contexto.

Uma das possibilidades aventadas é a atuação do Estado regulador como incentivador do comportamento socialmente adequado (*compliance* fiscal) e da boa governança corporativa, mediante a utilização de instrumentos de direito premial (incentivos ou *carrots*) para a modelação de condutas. Tal perspectiva decorre da constatação de que a exclusiva imposição de punição e sanção (*sticks*) para todos os comportamentos desviantes, sem distinção, não tem se mostrado suficiente (Vitalis, 2019, p. 2).

Desta forma, este ensaio explora até que ponto é possível apostar na transformação do ambiente organizacional, buscando compreender de maneira mais profunda os aspectos sutis da discriminação de grupos minoritários no ambiente corporativo, através da compreensão histórica do papel do mundo do trabalho na esfera pública, bem como apontando para a elaboração de um programa de *compliance* antidiscriminatório rigoroso e isonômico, com participação ativa de todos os setores da empresa.

Assim, o problema que serve de base para guiar o presente trabalho é o seguinte: o *compliance* antidiscriminatório, como instrumental corporativo de conformação de empresas a normas e regulamentos que busquem a promoção de igualdade e equidade, pode servir como instrumento de diminuição das discriminações no ambiente de trabalho?

A justificativa para tratar a questão da discriminação organizacional sob o prisma do *compliance* e na perspectiva da governança é a de que alguns teóricos da discriminação organizacional afirmam que “as normas antidiscriminatórias fundadas nas noções de intencionalidade e arbitrariedade não são capazes de proteger grupos minoritários de forma satisfatória” (Moreira, 2020, p. 1354).

A análise deste debate sobre a discriminação organizacional é encontrada de maneira bastante completa e aprofundada na obra de Adilson José Moreira, intitulada *Tratado de Direito Antidiscriminatório* (2020). O autor chama atenção para o fato de que, apesar de existirem garantias formais e legais contra a discriminação, a sua reprodução no seio das corporações ocorre de maneira inconsciente, visto que certas características desejáveis pela empresa acabam sendo associadas a determinados grupos, considerados dominantes pelo conjunto do tecido social (Moreira, 2020).

Assim, se a cultura institucional identifica a assertividade como um requisito para o acesso a cargos de chefia, normas que associam essas categorias com homens heterossexuais excluem mulheres, em função da crença de que membros desse grupo não possuem essas características. A construção dessa cultura institucional não aparece diretamente como um comportamento discriminatório, mas indiretamente afeta certas classes de pessoas (Moreira, 2020, p. 1365).

Sobre a cultura discriminatória institucionalizada e enraizada no nosso tecido social, é interessante notar que, mesmo pessoas que professam repulsa pela discriminação, podem acabar reproduzindo esse tipo de conduta no seio de uma corporação, justamente em razão dela ocorrer de maneira inconsciente e a partir de elementos cognitivos relacionados à sociabilidade cotidiana.

É importante mencionar que questões relacionadas à aparência estética – e a importância que ela assume no mundo corporativo – podem guardar um potencial discriminatório, visto que o padrão estético reproduzido pelas corporações acaba sendo aquele do grupo majoritário, ou seja, o modelo ideal é baseado nos traços fenotípicos de pessoas brancas (Moreira, 2020).

Na verdade, a escolha por um padrão ideal estético e sua reprodução no seio das corporações acaba por desencadear uma cultura organizacional discriminatória, visto que “A universalidade do referencial estético europeu como padrão de beleza está por trás do fenômeno do colorismo, mecanismo que garante maiores vantagens para aqueles que possuem a pele mais clara” (Moreira, 2020, p. 1369).

A discriminação estética pode também aparecer como exigência direta para que os candidatos a um emprego façam mudanças físicas, como o alisamento de cabelo, além de várias regras estabelecidas relativas ao cuidado com a aparência pessoal quando admitidos, atitudes justificadas a partir do interesse na satisfação dos clientes. Esse tipo de tratamento desvantajoso assume a forma de discriminação contra as pessoas que são obesas no processo de contratação e também dentro do trabalho (Moreira, 2020, p. 1370)

Não apenas o padrão estético, mas a discriminação envolve também as dimensões das diferenças sexuais, de gênero, religiosas, étnicas, políticas, ideológicas, culturais etc. Neste sentido, o ponto mais relevante sobre discriminação organizacional seria a “prevalência de atitudes preconceituosas em pessoas comprometidas com ideais igualitários.” (Moreira, 2020, p. 1356).

Desta maneira, apresenta-se como necessário encontrar maneiras de se estabelecerem critérios objetivos e antidiscriminatórios nas grandes corporações, no sentido de que as escolhas dos que ocupam os cargos de mando não dependam única e exclusivamente de critérios subjetivos e aleatórios individualizados.

Neste rumo, percebe-se que normas como o caput do artigo 5º da Constituição Federal, quando enunciam 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, nos termos seguintes”(Brasil, 1988), são insuficientes para coibir

processos excludentes nas corporações decorrentes de mecanismos inconscientes, visto que reconhece apenas como regra geral as discriminações diretas (Moreira, 2020).

Não causa espanto, portanto, diante da ausência de mecanismos mais consistentes de coibição de discriminação nas corporações, que o Brasil seja um país com grave diferença salarial entre negros e brancos (Lopes, 2020), e também entre homens e mulheres (Elias, 2021), destacando um privilégio para os homens brancos, já levando em conta uma comparação com níveis semelhantes de escolaridade, o que refutaria, por exemplo, o contra-argumento de que o Estado seria o único responsável pelo cenário apresentado, por não oferecer serviços educacionais de qualidade para os grupos minoritários – o que também é verdade, contudo, não explica tamanha disparidade por si só.

É visível uma reprodução dos padrões de discriminação social nas empresas, tal qual se apresentam nas relações cotidianas fora delas, tornando o ambiente organizacional discriminatório.

Se relações assimétricas nessa dimensão permitem que grupos majoritários controlem diferentes aspectos da vida social, elas atuam na esfera organizacional atribuindo poder de decisão a esses indivíduos, pela ação inconsciente de estereótipos, pela preferência por pessoas que possuem certas qualidades identificadas com membros dos grupos dominantes (Moreira, 2020, p. 1364).

Mas, se esse é um fator sistêmico e estruturante, já se percebe também uma preocupação das corporações com os efeitos da reprodução da discriminação em seus ambientes de trabalho (Ladeia, 2013). A busca pela diversidade e pluralidade está na pauta atual do mundo corporativo, ainda que de maneira incipiente, o que justifica a busca por mecanismos e instrumentos de implementação e aferição de condutas antidiscriminatórias.

A justificativa para a abordagem do tema da discriminação organizacional a partir da ótica do *compliance*, portanto, se assenta no fato de que a inserção de mecanismos de conformação da empresa com os novos estudos das normas antidiscriminatórias pode ter um caráter pedagógico e construtivo, trazendo para corporação uma cultura de pluralidade que, inclusive, impacta em seu desempenho no mercado internacional, cada vez mais competitivo, tendo em vista que a imagem da empresa pode ser um ativo estratégico na corrida por novos negócios e mercados.

Os aspectos relacionados aos elementos essenciais para a construção de um *compliance* antidiscriminatório serão debatidos no próximo tópico. Por enquanto, é

importante atentar apenas ao fato de que uma corporação precisa ter normas internas rígidas e critérios objetivos consistentes para a consolidação de um modelo organizacional plural e antidiscriminatório.

É possível afirmar que um instrumento como o *compliance* antidiscriminatório poderá repercutir nas esferas de atuação da corporação, tanto na melhoria do ambiente de trabalho quanto na produtividade da empresa.

Porém, a esse respeito, é importante não perder de vista que tratamos aqui de uma teoria racional da discriminação corporativa pensada em um cenário hipotético, visto que não levamos em conta uma situação em que a empresa negligencie esses aspectos e continue praticando a discriminação, mesmo sabendo que tende a perder recursos, parceiros e clientes com isso.

Muitos empregadores estão dispostos a discriminar grupos de indivíduos mesmo que essa prática possa implicar custos econômicos. Eles podem querer correr o risco de perder ganhos financeiros com práticas discriminatórias porque não querem empregar minorias raciais, o que pode estar baseado nos próprios preconceitos, na recusa de empregados trabalharem com membros de minorias, ou porque clientes não querem ser atendidos por essas pessoas. (Moreira, 2020, p. 1375).

Sobre as empresas que preferem continuar sem aplicar os mais diversos tipos de produtos de *compliance* por convicção, embora grupos sociais engajados comecem a pressionar e impactar no posicionamento de mercado, fazendo-as se envolverem em notícias negativas, processos judiciais por discriminação seguem sendo caminhos importantes de correção para essas condutas, o que mostra que a lógica neoliberal (Harvey, 2008) de um mercado que se regula sozinho não é suficiente quando se trata de proteger grupos minoritários e pessoas vulnerabilizadas em seus direitos, que estão em relações de poder assimétricas.

Portanto, naquilo que implica a teoria da discriminação organizacional aqui apresentada, deve-se ter como premissa que a superação da discriminação está associada a uma melhoria do ambiente de trabalho tanto para os membros pertencentes a minorias quanto para os membros do grupo racial dominante, quando no trabalho se “recompensa as pessoas a partir de suas qualidades profissionais, quando todos são tratados de forma respeitosa por superiores e colegas ou quando as pessoas expressam admiração por demonstração de competência” (Moreira, 2020, p. 1391).

Com Bauman (2001), é preciso reforçar as relações entre identidade e diferença, a universalidade da alteridade que nos constitui. “É preciso honrar a

alteridade do outro, a estranheza no estranho, lembrando (...) que o único é universal, que ser diferente é que nos faz semelhantes uns aos outros e que eu só posso respeitar a minha própria diferença respeitando a diferença do outro” (Bauman, 2001, tradução nossa).

Quando o ambiente de trabalho caminha sem nenhum tipo de controle ou freio para questões discriminatórias, o resultado é uma reprodução contínua e prolongada das discriminações perpetradas na sociabilidade da esfera pública, principalmente no que diz respeito aos preconceitos de raça/cor/etnia, gênero e orientação sexual.

Se por um lado afirmamos que a discriminação corporativa se configura como uma reprodução da discriminação da esfera pública, também é verdade que uma mudança no ambiente organizacional pode inspirar uma mudança social: “Se mais gerentes fossem negros, se mais juízes fossem pessoas com deficiência, se as trabalhadoras fossem remuneradas de forma igual aos homens, certamente que a lógica existente seria confrontada” (Correia, 2015, p. 155). Para tentar lidar com essas questões no ambiente corporativo, temos como opção a estruturação de um *compliance* antidiscriminatório.

3. NOÇÕES INTRODUTÓRIAS PARA UM PROGRAMA DE CONFORMAÇÃO EM DIREITOS HUMANOS: SOBRE A POSSIBILIDADE DE UM COMPLIANCE ANTIDISCRIMINATÓRIO

Já foi dito que leis mais gerais de combate à discriminação, como, por exemplo, os dispositivos constitucionais que tratam do tema, não são capazes de dirimir, por si só, as condutas discriminatórias no âmbito organizacional, mesmo porque, além de carecerem de regulamentação específica, tais dispositivos têm o condão apenas de tratar daquele tipo de discriminação mais direta, deixando as indiretas e inconscientes passarem ao largo da lei.

Neste sentido, ferramentas como o *compliance* antidiscriminatório podem auxiliar o ambiente corporativo no sentido de auxiliá-lo a estar em conformidade com o que há de mais avançado no pensamento igualitário e antidiscriminatório da governança.

No Brasil, a questão começa a aparecer ainda em 2013, na Lei n.º 12.846, conhecida como Lei Anticorrupção e seu decreto regulador (Decreto n.º 8.420/2015). Em 2022, quase uma década após, um novo decreto (Dec. Nº 11.129/2022) reformula

em termos mais claros e completos o que seria um programa de integridade para a legislação brasileira (Argentina el al, 2024, p.1764), enunciando em seu artigo 56:

Art. 56. 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: I -prevenir, detectar e sanar desvios, fraudes, irregularidades e atos ilícitos praticados contra a administração pública, nacional ou estrangeira; e II -fomentar e manter uma cultura de integridade no ambiente organizacional (Brasil, 2022)

De maneira simples, especialistas definem estes instrumentos de conformação corporativa de modo que “a referência às regras e à legislação dentro da organização chama-se *compliance*, e os processos aliados aos executantes é o que chamamos de controles internos” (Assi, 2017, p. 70).

Neste sentido, os estudos no campo da *compliance* destaca que uma das funções precípuas da gestão de *compliance* seria facilitar “a busca de um sistema de controles internos mais adequado ao risco de seus negócios, a fim de proporcionar segurança operacional e maior confiabilidade aos seus investidores e clientes” (Assi, 2017, p. 214). A gestão do *compliance* é um dos pilares da governança justamente por favorecer a vantagem competitiva e fortalecer o ambiente da organização (Assi, 2017, p. 213).

Condição fundamental para tal instrumento de conformação é que as empresas deleguem autonomia ao setor de *compliance* para que tome as medidas necessárias tanto para prevenção quanto para punição de atos que porventura não estejam em conformidade com as regras e normas da corporação (Moreira, 2012).

Por sua vez, aponta-se que a empresa sempre terá pelo menos dois caminhos para lidar com a questão discriminatória no ambiente corporativo. O primeiro e mais comum é o de lidar com a questão apenas quando ocorre a discriminação direta, comunicando o fato às autoridades e aguardando a investigação, produzindo ainda uma nota pública informando que não compactua com aquela conduta supostamente isolada.

O segundo caminho seria assumir que a questão discriminatória acaba por ser reproduzida no cotidiano corporativo, uma vez que está enraizada na sociabilidade da esfera pública, e adotar uma postura ativa no seu combate por meio de instrumentos de conformação organizacional como o *compliance* em direitos humanos, ou *compliance* antidiscriminatório. Os aspectos relacionados a cada uma dessas opções

de caminhos a serem trilhados pelas empresas para lidar com a questão discriminatória serão detalhados a seguir.

Logo, além do argumento de não existir no texto constitucional qualquer dispositivo que iniba de maneira mais eficaz a discriminação organizacional, principalmente aquela indireta e inconsciente, defende-se aqui que o *compliance* é instrumento não só de conformação à lei, mas também de conformação aos princípios éticos mais elevados, sendo estes de respeito à pluralidade e promoção da diversidade.

Neste rumo, a ideia de *compliance* transcenderia a pura e simples conformação à legislação, “sendo elemento que aspira um ambiente empresarial em que também estejam sendo observados preceitos morais de honestidade e transparência, não somente na condução dos negócios, mas em todas as atitudes das pessoas que convivem no ambiente corporativo” (Camargo, 2019, p. 08).

Como já exposto, uma conduta discriminatória grave cometida no ambiente corporativo, além de causar prejuízos financeiros diretos, pode arranhar a imagem da empresa e comprometer de maneira significativa seu posicionamento no mercado global.

Tal fato pode servir de argumento para a construção de um *compliance* antidiscriminatório, visto que tal mecanismo potencializa de maneira positiva o ambiente corporativo através da criação de mais um importante instrumento de conformação à normas antidiscriminatórias, afinal de contas, “a área de *compliance* tem como base apoiar todos os gestores e suas respectivas equipes na disseminação do programa em suas respectivas unidades, quando existirem mais de uma, assim como a imediata sinalização de possíveis mudanças e atualizações (...)” (Assi, 2017, p. 237).

Vemos, portanto, que a questão da discriminação organizacional está umbilicalmente ligada à ausência de um controle interno que possibilite a conformação da empresa ao que há de mais atual sobre normas antidiscriminatórias. Neste sentido, aponta-se para a possibilidade de análise do *compliance* antidiscriminatório como ferramenta para diminuir a reprodução da sociabilidade discriminatória da esfera pública no seio das organizações.

Como já referido, partindo de uma visão crítica da chamada teoria da discriminação organizacional feita por Adilson Moreira (2020), entende-se necessário problematizar os caminhos práticos e objetivos para a construção de um *compliance*

antidiscriminatório, visto que as formas de operar no mundo neoliberal conflitam com uma cultura e humanista que colocaria os valores da igualdade e da dignidade humana acima dos imperativos do mercado.

Laval e Dardot já havia chamado a atenção para o fato que “o neoliberalismo não é apenas uma ideologia, um tipo de política econômica. É um sistema normativo que ampliou sua influência ao mundo inteiro, estendendo a lógica do capital a todas as relações sociais e a todas as esferas da vida” (Laval e Dardot, 2016, p.7)

“Não há meio-termo: ou a democracia do consumidor ou a ditadura do Estado. Os princípios éticos ou estéticos não valem nada na esfera do mercado, como dissemos. Não pode haver economia de mercado sem a primazia absoluta do interesse, excluídos quaisquer outros motivos da ação” (Laval e Dardot, 2016, p.142)

É preciso então problematizar: há espaço para a adoção de soluções antidiscriminatórias dentro da empresa e como algo que interesse ao mercado, se esse não é mais um compromisso necessariamente público e republicano do mercado com as sociedades? Há espaço para lidar com um problema que é estrutural da sociedade no âmbito interno das relações das corporações e empresas, sem perder de vista as limitações de uma ferramenta que não atinge a raiz do problema, que é justamente a questão da discriminação estrutural que permeia a sociabilidade na esfera pública? Não seria o compliance antidiscriminatório mais uma maquiagem do neoliberalismo para aplacar ânimos e neutralizar as forças que o denunciam como sistema que se alimenta de desigualdades?

Isso porque o modelo de *compliance* antidiscriminatório representa de maneira emblemática o tipo de instrumental corporativo que lida de maneira parcial com o problema, onde os interesses da empresa são colocados em patamar privilegiado como instrumentos da busca para contornar os casos de discriminação que ocorrem no âmbito das corporações.

De qualquer sorte, os autores que veem com menos desconfiança os programas de integridade estão certos de que a sua viabilidade depende de um processo longo de implementação. Assim, com relação ao *compliance* antidiscriminatório, a literatura propositiva aponta estas duas vantagens principais, a primeira relacionada ao seu caráter pedagógico, que demanda uma formação continuada em direitos humanos de todo corpo de trabalhadores e colaboradores de um modo geral; e um segundo aspecto no sentido da necessidade de que condutas discriminatórias, incluindo as sutis, indiretas, inconscientes e cotidianas, sejam

investigadas, e, caso confirmadas, sejam punidas e corrigidas com clareza, buscando a proteção das vítimas no ambiente de trabalho.

Com relação ao caráter pedagógico do *compliance*, Cruz (2017) nos revela a importância de treinamentos e efetiva participação de todos os níveis da empresa, dos trabalhadores ao corpo diretivo. “Não adianta apenas escrever as normas e esperar que os funcionários as sigam espontaneamente; se faz necessário educá-los de forma adequada, respeitando seus limites, sejam culturais, intelectuais ou até formais.” (Cruz, 2017, p. 126).

Neste sentido, entendem seus defensores que o *compliance* antidiscriminatório pode configurar uma importante ferramenta para, de uma maneira pedagógica, contribuir para a mudança de uma cultura discriminatória por vezes impregnada no cotidiano corporativo, compartilhando de um entendimento de que um ambiente plural e respeitoso é fundamental para a competitividade da empresa no mercado global contemporâneo, ao passo que pode também ser instrumento de melhoria da imagem da corporação, com possíveis efeitos positivos – ainda que limitados – no contexto de sociabilidade geral, ou seja, na própria esfera pública.

Além do caráter pedagógico do *compliance* antidiscriminatório, no sentido de mudar a cultura de uma corporação e tornar o ambiente mais plural e de respeito às diferenças, esta ferramenta também carrega um viés corretivo e saneador, na medida em que possibilita a punição de condutas antes naturalizadas.

Com relação ao caráter corretivo que o *compliance* possui, Cruz (2017) chama atenção para o fato de que medidas de punição são importantes para a implementação de um bom programa de conformação. “Essas ações podem incluir plano de ações corretivas, a devolução de valores incorretos, uma declaração às autoridades competentes, enfim, o adequado para corrigir – ao máximo possível, a violação materializada” (Cruz, 2017, p. 147).

O caminho para tentar tratar com igual rigor todos esses tipos de discriminação no âmbito da corporação, inclusive aquelas cometidas pelo alto escalão da empresa, desde que auferida a verossimilhança da denúncia, seria o afastamento imediato dos infratores “assim como devem ser tomadas todas as medidas para prevenir a destruição de documentos ou indícios relevantes à investigação, que deverá ser conduzida com o auxílio e em conjunto com o departamento jurídico” (Cruz, 2017, p. 151).

Cabe ressaltar que uma postura exemplar do comando da corporação é elemento crucial para o êxito do programa do *compliance*, não só no que diz respeito ao comprometimento em aplicar e incentivar a progressão desta ferramenta, como também no sentido de seguir à risca as regras estabelecidas. “Caso não haja o comprometimento da alta cúpula empresarial, de nada adiantará o programa de integridade, pois não haverá, ou ao menos será diminuído, o comprometimento pelo restante dos *stakeholders* envolvidos na atividade empresarial” (Moreira; Silva, 2020, p. 7).

Com toda a diversidade e multiculturalidade existentes no Brasil, é fundamental que as corporações, por meio de ferramentas como programas de *compliance*, utilizem-se das experiências concretas e relacionados com o cotidiano da empresa na busca por um resultado mais útil e eficaz. A esse respeito, Caldas e Andrade (2019) assinalam que o debate organizacional deve ser incentivado e motivado pela análise crítica das condutas do cotidiano da empresa que possam, eventualmente, ferir os preceitos éticos antidiscriminatórios adotados pelo programa de *compliance*.

Ao se atuar na solução de conflitos de natureza discriminatória, o empregador deve valorizar e incentivar o protagonismo e o debate colaborativo. Deverá ser sedimentado na cultura que qualquer integrante que tenha conhecimento de desvio de conduta que fira o código de ética terá por dever comunicar o ocorrido (neste ponto, o foco em estratégias de correção de condutas, que precisam ser efetivas para não haja descrédito no sistema, e não simplesmente de punição, evita que haja receio de se reportarem situações dessa natureza) (Caldas e Andrade, 2019, p. 52).

De um modo geral, caso essa postura seja adotada de maneira disseminada pelos ambientes organizacionais, acreditam seus defensores (Caldas e Andrade, 2019; Cruz, 2017; Assi, 2017; Camargo, 2019) que poderá servir de inspiração para uma mudança da esfera pública no Brasil e traduz uma concepção de modificação do ambiente corporativo enquanto alternativa para a construção da cidadania, além de enfatizar o papel das experiências concretas na construção de caminhos para a superação de problemas estruturais.

Neste sentido, estamos de acordo de que é fundamental abandonar uma visão pretensamente legalista de que já existem normas e leis para regular a discriminação e que, portanto, um *compliance* antidiscriminatório não seria necessário. Ao contrário, todas as medidas que possam significar um enfrentamento claro das condutas discriminatórias devem ser valorizadas e encorajadas. Mas não se pode deixar de desconfiar, ou perder de vista o senso crítico que aponta para as contradições evidentes de valores e interesses a partir de um substrato de esgarçamento social

escancarado. O mercado exige austeridade das políticas de governo, condenando como gastos investimentos no social, em programas de enfrentamento de desigualdades, exige corte de gasto em educação ou saúde, pressiona por flexibilizar e diminuir direitos trabalhistas, apontando o custo da produção, mas no âmbito interno das corporações, exigirá uma correção ética de tratamento igualitário e enfrentamento à discriminação, 'educando' seu corpo de funcionários para o respeito ao próximo e a valorização da diversidade? Para garantir um ambiente saudável e digno para o trabalhador?

Aqui cabe ainda que lembremos que, nessa nova razão do mundo, o neoliberalismo cria também uma nova empresa, a 'empresa neoliberal' (Laval e Dardot, 2016, p.225). Uma empresa cujo com arranjos de equipes flexíveis, fluxos e projetos, ganha um controle mais personalizado e ao mesmo tempo feito através de metas e registros de resultados, rastreabilidades. Há instabilidade constante para o trabalhador e o clima de competitividade aumenta, tão mais instável e precário é a sua permanência na função, na equipe, na própria empresa. (Laval e Dardot, 2016).

De toda sorte, se a ferramenta de *compliance* antidiscriminatório é um caminho possível, dentro da lógica neoliberal, na busca de um ambiente organizacional mais adequado, que respeita normas e segue um padrão ético estabelecido e consequentemente competitivo, notadamente em face do viés problemático que as condutas discriminatórias levam consigo, não apenas diminuindo diretamente a produtividade dos que são discriminados, mas também impactando negativamente na imagem da empresa ou criando um passivo jurídico de processos trabalhistas, civis e criminais, que seja também um espaço, *pari passu*, de problematização da própria sociedade e suas relações com o mercado e com as empresas.

Por outro lado, é evidente que não deixa de revelar esse elemento contraditório do neoliberalismo que, ao reificar o mercado e financeirizar as subjetividades, monetizando as vidas, precariza, em todas as esferas, as relações sociais, inclusive naquilo que lhe é mais sagrado, a própria empresa.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho avaliou, inicialmente, a questão da teoria da discriminação organizacional que trata dos tipos de discriminação mais comuns no ambiente

corporativo, principalmente no que tange às suas sutilezas e nuances que por vezes escapam à legislação antidiscriminatória já existente na esfera pública.

Além disso, foi debatida a importância de se discutir a questão da discriminação a partir de um viés crítico, visto que esse é um problema que deve ser tratado não só no âmbito da esfera pública, mas também pelas corporações de um modo geral, por se configurar como um entrave ao pleno desenvolvimento do capitalismo brasileiro.

Tratou-se, posteriormente, de fazer uma análise inicial da ferramenta de *compliance*, amplamente difundida para tratar de questões como corrupção, demonstrando que também pode tomar forma no sentido de tratar de temas relacionados aos direitos humanos.

Desenvolveu-se também uma análise crítica mais específica sobre a possibilidade da formatação de um programa de *compliance* antidiscriminatório, tendo-se constatado que essa ferramenta tem sido apontada como importante no sentido de mudar a cultura discriminatória das empresas, desde que adotada de maneira comprometida por todos os níveis da corporação, sendo a autonomia do setor de *compliance* antidiscriminatório um dos pontos chave para o sucesso de tal instrumental.

A superação do problema da discriminação no Brasil com a participação tanto do setor público quanto do setor privado constitui parte de um projeto de sociedade em que a teoria organizacional pode jogar um papel importante, caso o projeto de desenvolvimento brasileiro pretenda estar em consonância com uma agenda digna do compromisso democrático firmado na Constituição de 1988 e com uma cultura que ainda tenha nos direitos humanos um farol de destaque.

Assim, no bojo de uma sociedade neoliberal, que caminha a passos largos no Brasil e no mundo, um programa de integridade antidiscriminatório é uma das estratégias apontadas como necessárias para a melhoria do ambiente organizacional, devendo-se pensar em possibilidades de regulação das empresas para ampliar seus programas de *compliance*, direcionando-as a condutas antidiscriminatórias.

Nesse sentido, o enfrentamento da discriminação por parte do setor privado pode servir de inspiração e de motor para uma possível mudança estrutural na esfera pública. Seria viável obrigar que empresas que participam de licitações ou concorrências públicas adotem algum tipo de programa de *compliance* antidiscriminatório? Ocorre que, para isso, obviamente a própria administração pública deverá também se comprometer expressamente com tais valores, adotando

programas claros e robustos de enfrentamento à discriminação organizacional em todas as suas estruturas.

As apostas, por enquanto, não deixam de considerar, com o olhar crítico, para as características intrínsecas do próprio neoliberalismo, como um sistema de abandono de valores humanistas e financeirização de todas as esferas da vida. Se levarmos à sério o diagnóstico de Mbembe (2017), de que a era do humanismo está terminando, então é preciso também supor que a luta por direitos e por formas de vida emancipadas deverá se dar também no interior das corporações públicas e privadas, e um programa de *compliance* antidiscriminatório poderá aplacar as tensões e contradições próprias dessa vida exposta aos riscos, à sorte das disputas e domínios sem ética, esgarçada em suas relações sociais, preservando, quiçá, em certa medida, as estruturas das organizações. É uma questão de sobrevivência, talvez, mais do que dos indivíduos envolvidos, das próprias empresas. Porque a luta por liberdade, por integridade, por dignidade, por direitos, é uma luta permanente.

REFERÊNCIAS

ARGENTINA, P. H. H.; MARTINS, L. M.; ARRUDA, E. de S. O *compliance* antidiscriminatório como ferramenta de inclusão das diversidades sexuais, combate ao preconceito e concretização dos direitos humanos. **CONTRIBUCIONES A LAS CIENCIAS SOCIALES**, [S. l.], v. 17, n. 1, p. 1760–1775, 2024. DOI: 10.55905/revconv.17n.1-101. Disponível em: <https://ojs.revistacontribuciones.com/ojs/index.php/clcs/article/view/3460>. Acesso em: 10 dez. 2024.

ASSI, Marcos. **Governança, riscos e compliance**: mudando a conduta nos negócios. São Paulo: Saint Paul Editora, 2017.

BAUMAN, Zygmunt. The great war of recognition. **Theory, Culture and Society**, V. 18, London, 2001, pp. 137-150.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**.

BRASIL. Decreto 11.129 de 11 de julho de 2022. Regulamenta a Lei nº 12.846, de 1º de agosto de 2013, que dispõe sobre a responsabilização administrativa e civil de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira. 2022.

BRASIL. MINISTÉRIO DA MULHER, DA FAMÍLIA E DOS DIREITOS HUMANOS. Cartilha sobre os Princípios Orientadores sobre Empresas e Direitos Humanos: Implementando os parâmetros "Proteger, Respeitar e Reparar" das Nações Unidas. Disponível em: https://www.gov.br/mdh/pt-br/assuntos/noticias/2019/outubro/Cartilha_versoimpresso.pdf. Acesso em: 05 nov.2024

CALDAS, Camilo Onoda; ANDRADE, Nayara Correia de. *Compliance* antidiscriminatório e mediação de conflitos no ambiente de trabalho. **Revista da faculdade de direito da Universidade São Judas Tadeu**, São Paulo, n. 9, jan-dez. 2019, pp. 43-60.

CAMARGO, Rodrigo Oliveira de. **Compliance empresarial e investigação preliminar**. Rio de Janeiro: Editora Lumen Juris, 2019.

CARDOSO, Henrique Ribeiro. **Controle de Legitimidade da atividade normativa das agências reguladoras**. Rio de Janeiro: Editora Lumen Juris, 2010.

CORREIA, Marcos Orione Gonçalves. Interpretação dos direitos fundamentais sociais, solidariedade e consciência de classe. In: CANOTILHO, J. J. Gomes; CORREIA, Érica Paula Barcha; CORREIA, Marcos Orione Gonçalves (orgs.). **Direitos fundamentais sociais**. São Paulo: Saraiva, 2015, p. 109-171.

CRUZ, Marco. **Fazendo certo a coisa certa**: como criar, implementar e monitorar programas efetivos de *compliance*. Rio de Janeiro: Editora Simplíssimo, 2017.

DARDOT, Pierre; LAVAL, Christian. **A Nova Razão do Mundo**: ensaio sobre a sociedade neoliberal. Tradução: Mariana Echalar. São Paulo: Boitempo, 2016.

ELIAS, Juliana. Mulheres ganham 19% menos que homens –no topo, a diferença é de mais de 30%. **CNN Brasil**, 02 abr. 2021. Disponível em: <<https://www.cnnbrasil.com.br/business/2021/04/02/mulheres-ganham-19-menos-que-homens-no-topo-diferenca-e-de-mais-de-30>>. Acesso em: 21 jul.2021.

HARVEY, David. **O neoliberalismo**: história e implicações. Tradução: Adail Sobral e Maria Stela Gonçalves. São Paulo: Edições Loyola, 2008.

LADEIA, Bárbara. As 15 melhores empresas em diversidade e inclusão. **Exame**, 26 jun. 2013. Disponível em: <<https://exame.com/negocios/as-15-melhores-empresas-em-diversidade-e-inclusao/>>. Acesso em: 25 jul.2021.

LEAL, E. J. M. **Produção acadêmico-científica**: a pesquisa e o ensaio. Itajaí: Universidade do Vale do Itajaí. 2011. Disponível em: <http://univali.br/biblioteca>. Acessado em: 10 dez.2024.

LOPES, Janaína. Negros ganham 17% menos do que brancos da mesma origem social, aponta estudo da PUCRS. **G1**, 20 nov. 2020. Disponível em: <<https://g1.globo.com/rs/rio-grande-do-sul/noticia/2020/11/20/negros-ganham-17percent-menos-do-que-brancos-da-mesma-origem-social-aponta-estudo-da-pucrs.ghtml>>. Acesso em: 21 jul.2021.

MBEMBE, Achile. A era do humanismo está terminando. **Instituto Humanitas**. 2017. Disponível em: <https://www.ihu.unisinos.br/categorias/186-noticias-2017/564255-achille-mbembe-a-era-do-humanismo-esta-terminando>. Acesso em 10 dez. 2024.

MOREIRA, Adilson José. **Tratado de direito antidiscriminatório**. São Paulo: Editora Contracorrente, 2020.

MOREIRA, Felipe Oswaldo Guerreiro; SILVA, Ricardo Murilo da. *Compliance* para proteção dos direitos humanos em empresas. **Revista Internacional de Direitos Humanos e Empresas**, Santa Catarina, v. IV, jan-dez. 2020, pp. 01-13.

PIOVESAN, Flávia; GONZAGA, Victoriana. Empresas e direitos humanos: desafios e perspectivas à luz do direito internacional dos direitos humanos. **Revista do Tribunal**

Regional Federal da 1ª Região, [S. l.], v. 31, n. 1, p. 11–28, 2019. Disponível em: <https://revista.trf1.jus.br/trf1/article/view/9>. Acesso em: 6 dez. 2024.

REBOUÇAS, G. M. O ensaio como reflexão metodológica para o campo jurídico. In: XVII Encontro Preparatório para o Congresso Nacional do CONPEDI, 17, 2008, Salvador. **Anais...** Salvador: CONPEDI, 2008. Disponível em: http://www.conpedi.org.br/manaus/arquivos/anais/salvador/gabriela_maia_reboucas.pdf. Acesso em: 10 dez.2024.

VITALIS, Aline. *Compliance* fiscal e regulação fiscal cooperativa. **Revista Direito FGV**, São Paulo, v. XV, jan-abr. 2019, pp. 02-22.