

GUIA PRÁTICA PARA PROMOVER A INTEGRIDADE EMPRESARIAL COM UMA PERSPECTIVA DE IGUALDADE DE GÊNERO, DIVERSIDADE, INCLUSÃO E PERTENCIMENTO



Guia prática para promover a integridade empresarial com uma perspectiva de igualdade de gênero, diversidade, inclusão e pertencimento

Como empresa federal, a GIZ apoia o Governo da República Federal da Alemanha nos seus esforços para atingir os seus objetivos no âmbito da cooperação internacional para o desenvolvimento sustentável.

Publicado por:

Deutsche Gesellschaft für
Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH
Friedrich-Ebert-Allee 32 + 36
53113 Bonn,
Alemanha

"Alliance for Integrity"

Responsável: Sra. Susanne Friedrich

Deutsche Gesellschaft für
Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH
Friedrich-Ebert-Allee 32
53113 Bonn
Germany

T+49 228 4460 - 4043
afindepe@giz.de
www.allianceforintegrity.org
www.giz.de

Elaboração, revisão, coordenação e edição de conteúdo

Gustavo Nebó Garcia, Network Manager Brasil

Agradecimentos: Esta publicação foi adaptada pelo "Grupo de Trabalho de Gênero, Diversidade e Anticorrupção da Alliance for Integrity no Brasil", tendo como conteúdo inicial a Guia elaborada pela "Mesa de Trabajo de Gênero, Diversidad y Anticorrupción de Alliance for Integrity em Argentina".

Sinceros agradecimentos pelas valiosas contribuições do Grupo de Trabalho de Gênero, Diversidade e Anticorrupção da Alliance for Integrity no Brasil:

Brenda Franco, Pacto Global da ONU
Chantal Castro, Pacto Global da ONU
Juliana Penelli, Saint Gobain
Maria Fernanda Carvalho, ICRio

Texto

Bárbara Amaral dos Santos

Paula Honisch

Betina Durê

Desenho e diagramação:

Pamela Parra

Pam Parra Graphic Design, CDMX, México

Encomendado pelo

Ministério Federal da Cooperação Econômica e do Desenvolvimento (BMZ) da Alemanha.

Todos os direitos reservados. Esta publicação pode ser reproduzida no todo ou em parte, desde que a fonte seja citada.

ÍNDICE

I. OBJETIVOS DESTA GUIA.....	5
II. PROGRAMAS DE INTEGRIDADE COMO FERRAMENTAS PARA PROMOVER ESTRATÉGIAS DE EQUIDADE DE GÊNERO, DIVERSIDADE, INCLUSÃO E PERTENCIMENTO.....	6
A. CONHECER A ORGANIZAÇÃO.....	6
FERRAMENTAS E BOAS PRÁTICAS:.....	6
B. CÓDIGO DE ÉTICA OU DE CONDUTA COM PERSPECTIVA DE DIVERSIDADE, EQUIDADE E IGUALDADE DE GÊNERO.....	7
FERRAMENTAS E BOAS PRÁTICAS:.....	8
C. IMPACTO NA CULTURA.....	9
FERRAMENTAS E BOAS PRÁTICAS:.....	9
ALGUMAS ESTRATÉGIAS ESPECÍFICAS QUE PODEM SER UTILIZADAS SÃO:.....	10
D. DESAFIOS DE GOVERNANÇA.....	11
FERRAMENTAS E BOAS PRÁTICAS:.....	11
E. CAPACITAÇÃO E SENSIBILIZAÇÃO.....	12
FERRAMENTAS E BOAS PRÁTICAS:.....	12
F. PROMOVER O DIÁLOGO E O ENGAJAMENTO DAS PARTES INTERESSADAS.....	13
FERRAMENTAS E BOAS PRÁTICAS:.....	13
G. CANAL ÉTICO E PROCEDIMENTOS DE INVESTIGAÇÃO.....	15
FERRAMENTAS E BOAS PRÁTICAS:.....	15
ALGUMAS ESTRATÉGIAS ESPECÍFICAS QUE PODEM SER UTILIZADAS SÃO:.....	16
H. INCENTIVOS POSITIVOS E NEGATIVOS.....	17
FERRAMENTAS E BOAS PRÁTICAS:.....	17
I. MECANISMOS DE MONITORAMENTO E MELHORIA CONTÍNUA.....	18
FERRAMENTAS E BOAS PRÁTICAS:.....	19
J. ASSÉDIO E VIOLÊNCIA.....	19
FERRAMENTAS E BOAS PRÁTICAS:.....	20
III. OBRIGAÇÕES LEGAIS SOBRE ÉTICA, GÊNERO, DIVERSIDADE, EQUIDADE, INCLUSÃO E PERTENCIMENTO EM EMPRESAS BRASILEIRAS.....	22
IV. CONCLUSÕES.....	24
V. GLOSSÁRIO.....	25
VI. BIBLIOGRAFIA.....	30

I. OBJETIVOS DESTA GUIA

Esta Guia oferece ferramentas práticas para empresas que já estão comprometidas com a integridade ou estão começando a trilhar esse caminho por meio da implementação de Programas de Integridade (compliance). O objetivo é ajudar essas empresas a incorporar a perspectiva de igualdade de gênero, diversidade, equidade, inclusão e pertencimento nestes esforços.

Não basta que uma empresa prometa uma cultura ética apenas evitando atos de corrupção, se ao mesmo tempo houver um ambiente permeado por maus-tratos, discriminação e até mesmo violência entre seus membros. Isso é especialmente importante considerando que a agenda global de integridade está em constante expansão, com novas questões, como aquelas discutidas aqui, ganhando destaque e influenciando o que entendemos como integridade sustentável.

Uma cultura ética requer coerência entre palavras e ações, e o cumprimento das regras da organização, seja por exigência de leis obrigatórias ou por escolhas internas de autorregulação. Esse cumprimento deve ser motivado não pelo medo de sanções, mas pela convicção de que fazer o que é certo é o mais apropriado. Para alcançar isso, as empresas devem se dedicar à prevenção, embora sem negligenciar a importância de ter controles corretivos em vigor, sempre baseando-se na vivência de seus valores corporativos.

Como efetivamente incorporar a perspectiva de igualdade de gênero, diversidade, equidade, inclusão e pertencimento em programas de

integridade? Por onde iniciar esse processo? Como cultivar uma liderança ética? Quais são as melhores práticas para se organizar internamente e quais partes interessadas envolver? Como estabelecer metas significativas e avaliar seu progresso? Como promover uma verdadeira transformação cultural dentro da organização?

Nesta Guia, abordamos de maneira prática algumas das questões mencionadas, baseando-nos na seguinte premissa: os esforços para prevenir a corrupção e promover a diversidade, equidade, a inclusão e a igualdade de gênero têm o potencial de se reforçarem mutuamente, gerando sinergias positivas. Isso está em linha com as conclusões do relatório de 2020 do UNODC, intitulado 'A hora é agora', que demonstra que a presença de diversidade entre tomadores de decisão está correlacionada com níveis menores de corrupção.

Com isso em mente, reconhecemos que cada organização é única, enfrenta desafios específicos e está inserida em uma realidade particular. Além disso, os recursos disponíveis variam amplamente. Portanto, as boas práticas que apresentamos são flexíveis e podem ser adaptadas para atender às diversas circunstâncias que possam surgir.



A seguir, serão apresentados os pilares sobre os quais trabalhar para incluir dentro do Programa de Integridade uma perspectiva de equidade de gênero, diversidade e inclusão, indicando quais são algumas questões-chave a serem consideradas.

A. CONHECER A ORGANIZAÇÃO

Para trabalhar as questões de integridade com eficácia, é necessário que uma organização conheça sua realidade, ou seja, onde está, em que contexto atua, e o que pode acontecer, para então determinar para onde quer ir. Sem esse conhecimento, ações ou esforços podem ser empreendidos, sem que se possa determinar se são adequados, eficazes ou razoáveis.

Fazer uma avaliação de risco inicial e periódica e/ou um diagnóstico de lacunas e de pertencimento deve formar a base para o desenho e aprimoramento de um Programa de Integridade.

Contudo, incorporar a perspectiva da igualdade de gênero e de diversidade no processo de mapeamento implica não apenas a identificação dos riscos associados a violações éticas, como assédio, violência ou discriminação, mas também a identificação das lacunas existentes para promover efetivamente a igualdade de oportunidades, respeito e inclusão da diversidade, especialmente considerando os casos em há interseccionalidade. Além disso, um diagnóstico de pertencimento pode ajudar a revelar como as pessoas per-

cebem seu local de trabalho e apontar o caminho para oportunidades de mudança cultural para a organização, com o foco na inclusão.

Ferramentas e boas práticas:

- Definir o escopo do mapeamento ou diagnóstico a ser realizado;
- Certificar-se de que a organização está disposta a disponibilizar os recursos necessários durante a caminhada para se tornar mais inclusiva e diversa;
- Fazer um bom planejamento;
- Divulgar amplamente o diagnóstico e seu propósito, assim como a garantia de confidencialidade e anonimato.

Ao incorporar a perspectiva de igualdade de gênero, diversidade, equidade, inclusão e pertencimento, o processo de mapeamento ou diagnóstico deve ser orientado para uma compreensão abrangente das vulnerabilidades das diversas identidades e das desigualdades existentes. O objetivo é promover uma cultura inclusiva que respeite os direitos e a diversidade das mulheres, homens, das pessoas negras, indígenas, LGBTQIAPN+ e com deficiência. É fundamental, portanto, identificar:

- Se há uma divisão sexual e racial do trabalho – segregação horizontal –, bem como estereótipos, micromachismos e papéis de gênero na atribuição de responsabilidades e tarefas.

- Se há uma representação desproporcional de gênero, raça, sexualidade – segregação vertical – na ocupação de cargos de liderança como gerências e diretorias em relação ao perfil geral de quem trabalha para a empresa.
- Se há igualdade no acesso ao trabalho e promoção.
- Se há um grupo social mais afetado com demissões ou desligamentos voluntários.
- Se há respeito às identidades de gênero, orientações sexuais e expressões de gênero.
- Se ocorrem situações de assédio, violência e discriminação em geral, especialmente por motivos de gênero, raça, orientação sexual e/ou deficiência, e em que contexto elas acontecem. Caso ainda não tenham sido identificadas, é importante compreender quais circunstâncias no ambiente de trabalho são mais propensas a favorecer o surgimento dessas situações.
- Se há um viés de gênero, raça, sexualidade no sentimento de pertencimento à empresa.



Lembre-se, a legislação brasileira hoje exige que todas as empresas registrem a raça/etnia das pessoas que nela trabalham. Além disso, é obrigatório, para empresas com 100 ou mais colaboradores(as), manter um relatório salarial para garantir que não há discriminação salarial com base no sexo, raça, etnia, origem ou idade. (Lei nº 14.611/23 e Lei nº 14.553/23)

B. CÓDIGO DE ÉTICA OU DE CONDUTA COM PERSPECTIVA DE DIVERSIDADE, EQUIDADE E IGUALDADE DE GÊNERO

O Código de Ética ou de Conduta é, sem dúvida, um dos elementos fundamentais do Programa de Integridade na medida em que reflete o compromisso da empresa com a ética e a integridade. Além disso, é um instrumento ancorado na legislação brasileira no combate à corrupção. A Lei nº 12.846/2013, em seu artigo 7º prevê: “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”.

O Código de Ética ou de Conduta deve formalizar os valores fundamentais da organização, incluindo, no mínimo, a proibição de qualquer ato de corrupção. No entanto, é crucial reconhecer que a integridade vai além da mera prevenção à corrupção, pois seu papel é orientar a conduta de colaboradores e colaboradoras. Portanto, é essencial incorporar questões relacionadas à igualdade de gênero,

equidade, inclusão e pertencimento nesse documento. Estabelecer os comportamentos esperados e deixar claro quais não serão tolerados desempenha um papel fundamental na consolidação dos alicerces de uma organização que respeita os direitos de todas as pessoas que a compõem e que promove a diversidade. **É fundamental destacar que a Lei nº 14.457/22 estabelece a obrigatoriedade de incluir diretrizes de prevenção ao assédio sexual e outras formas de abuso de poder no código de ética e conduta da empresa.**

Para garantir que **o Código de Ética ou de Conduta resulte em um comprometimento coletivo, idealmente ele deve ser desenvolvido por uma equipe multidisciplinar e diversa, tanto em termos de hierarquia e expertise na empresa, como de identidades de gênero e de pertencimento a grupos menos representados no quadro de pessoal.** O Código deve ser aprovado pelo órgão diretivo da empresa ou pela autoridade máxima. Ressalta-se que, para atingir seu objetivo, deve também ser amplamente divulgado e de fácil leitura e acesso. A ampla divulgação do Código entre todas as pessoas que trabalham na empresa também está prevista em lei. **Recomenda-se inclusive promover sessões de treinamento com base no Código que promovam o respeito, a não discriminação e a inclusão.**

O Código tem o objetivo de orientar a conduta ética. Consequentemente, não é possível falar em ética dentro de uma empresa se não incorporarmos em seu DNA a cultura da diversidade e inclusão como eixos fundamentais. Uma empresa não pode se perceber como íntegra se não tornar visíveis as desigualdades

existentes dentro dela e, diante destas, não reagir – mesmo que de maneira paliativa para corrigir os danos gerados.

Ferramentas e boas práticas:

- Incorporar o respeito ao gênero, à diversidade e à inclusão dentro dos valores promovidos pela empresa.
- É conveniente estabelecer pontos específicos que se referem ao respeito à diversidade, igualdade e inclusão, detalhando os comportamentos esperados com foco nessa questão. Por exemplo: Nossa empresa promove o bom tratamento de todas as pessoas sem distinção e valorizamos a diversidade.
- Embora o Código seja uma guia de orientação que geralmente deve ser complementado com políticas e procedimentos específicos, ele precisa deixar claro quais comportamentos não serão permitidos na organização.
 - Estabelecer claramente tolerância zero não só à corrupção, mas também ao assédio, à violência no local de trabalho, ao racismo, ao capacitismo, e à violência baseada no gênero e na sexualidade no local de trabalho.
- Ao mesmo tempo, também é conveniente definir quais são os comportamentos esperados por parte de quem lidera. Por exemplo: As pessoas que lideram devem gerar um ambiente de respeito, igualdade e bom trato.

- Deve mencionar quais canais estão disponíveis para denunciar violações éticas e as formas pelas quais uma denúncia pode ser feita de forma nominal e/ou anônima.
- Deve enfatizar o compromisso da organização em proteger de retaliação quem denuncia ou coopera com uma investigação.

C. IMPACTO NA CULTURA

Quando falamos da cultura da organização, estamos nos referindo ao “comportamento” refletido em cada uma das ações que são realizadas no dia a dia e que, obviamente, têm impacto na sociedade. Essas ações corporativas, que determinam a reputação da empresa, são realizadas pelas pessoas que fazem parte dela e, principalmente, por quem a lidera.

A reputação empresarial é um valor que passou de intangível a tangível e um ativo em si para qualquer organização. A construção dessa reputação leva anos e se consolida através de inúmeras ações de muitas pessoas ao longo do tempo. No entanto, sua fragilidade é tamanha que uma ação de uma única pessoa pode destruí-la.

Para começar a criar uma nova cultura, que seja ética e inclusiva, é fundamental focar em como os resultados são obtidos. A pergunta que se coloca então é: como alcançar uma cultura de integridade, com uma perspectiva

de igualdade de gênero, diversidade, equidade, inclusão e pertencimento.

Ferramentas e boas práticas:

- Conforme será explicado a seguir, embora diversos fatores sejam importantes, o cerne reside na construção de um ambiente seguro, caracterizado pela segurança psicológica. Nesse contexto, todas as pessoas devem ter clareza sobre as expectativas, com regras transparentes, e a liberdade para falar e se expressar sem receio de serem criticadas, ignoradas, ridicularizadas ou punidas.
- É essencial o comprometimento da gestão para criar, manter e promover uma cultura ética e inclusiva, uma vez que essa cultura requer liderança exemplar.
- Uma cultura ética e inclusiva exige empresas mais humanizadas, que coloquem as pessoas no centro de suas atividades, focando não apenas nos objetivos, mas principalmente em como eles são alcançados.
- A adoção de uma comunicação inclusiva/neutra em materiais internos e externos, incluindo a descrição de vagas de emprego ou promoção, é uma maneira de promover a diversidade e a igualdade de oportunidades, tornando não apenas a cultura interna mais inclusiva, mas também a aprimorando a imagem externa da empresa como um local acolhedor e comprometido com a inclusão.

- O aumento da representatividade de diversos grupos sociais nos quadros técnicos e de liderança da empresa reflete o comprometimento da organização com a inclusão, ao mesmo tempo em que fortalece o sentimento de pertencimento dos grupos menos representados.

Você sabia que diversidade também está relacionada ao lucro da empresa? De acordo com um estudo de 2019 conduzido pela McKinsey & Company, empresas com equipes executivas mais diversas em termos de gênero tiveram um aumento de 25% na probabilidade de obter lucros acima da média, enquanto aquelas com maior diversidade étnico racial experimentaram um aumento ainda maior, de 36%, em comparação com empresas que não possuem essa diversidade.

Algumas estratégias específicas que podem ser utilizadas são:

- Ter programas de treinamento e sensibilização periódicos, que incluam os vieses inconscientes de gênero, raça e sexualidade para todos os níveis hierárquicos.
- Manter uma escuta ativa é essencial para fazer as mudanças que são necessárias dentro das estruturas.
- Criar espaços de reflexão e até grupos de afinidade (a depender do tamanho da empresa), onde diferentes questões centrais possam ser levantadas e debatidas livremente.

- Promover ações positivas para reduzir as desvantagens dos grupos menos representados e mais propensos a sofrer discriminação, baseadas no diagnóstico.

- Reavaliar os processos de seleção, avaliação e promoção da empresa, estabelecendo metas para diversidade e políticas afirmativas.

- Exemplos: garantir porcentagens de mulheres, pessoas negras, LGBTQIAPN+, pessoas com deficiência em processos seletivos e nos cargos de liderança; divulgar as vagas disponíveis em associações voltadas ao público que deseja atrair; analisar os critérios de seleção enfocando-se em competências.

- É importante lembrar que, de acordo com a legislação brasileira (Lei nº 8.213/91), há cotas para a contratação de pessoas com deficiência que variam com base no tamanho da empresa. Para empresas com 100 a 200 funcionários, a reserva legal é de 2%; de 201 a 500, é de 3%; de 501 a 1.000, é de 4%. Empresas com mais de 1.001 funcionários devem reservar 5% das vagas para esse grupo.

- Implementar indicadores de integridade e monitorá-los.

- Manter canais de diálogo abertos entre a comunidade, fornecedores, clientes, e demais partes interessadas e a empresa, a fim de obter uma visão transparente e real que permita à organização saber qual é a visão externa a respeito dela.

D. DESAFIOS DE GOVERNANÇA

Ao elaborar um Programa de Integridade, é essencial que em uma organização, de acordo com seu porte, capacidade econômica e risco, seja atribuída a alguém ou a uma equipe de trabalho a responsabilidade de desenvolvê-lo, coordená-lo e supervisioná-lo. Essa é uma condição para que o Programa esteja adequado à realidade da empresa, permitindo que ele seja operacional e que possa ser inserido nos processos decisórios, e em última instância impacte a cultura da organização.

Um dos principais desafios gerados pela inclusão da perspectiva de gênero, equidade, diversidade, inclusão e pertencimento nos Programas de Integridade está ligado à necessidade de gerar instâncias de diálogo e coordenação entre as diferentes áreas, gerando alianças e sinergias positivas entre elas. Para que esses diálogos fluam e se traduzam em ações concretas e sustentáveis, será necessário definir papéis e atribuir responsabilidades ligadas às diversas questões que surgirão.

Ferramentas e boas práticas:

- O primeiro desafio da governança está intimamente relacionado à liderança: sem o comprometimento e envolvimento da alta administração da organização, é praticamente impossível progredir ou cultivar sinergias internas.
- Seja qual for o tamanho da empresa, é preciso que as pessoas envolvidas tenham convicção e compromisso para trilhar esse caminho da inclusão e promover mudanças.
- Não importa qual área esteja liderando, mas é essencial que a liderança seja formalmente estabelecida, com uma clara definição de quem – áreas ou indivíduos – pode se envolver. Ao mesmo tempo, é aconselhável ter uma visão inicial de onde deseja chegar, bem como os métodos e prazos, ainda que esses detalhes possam ser progressivamente definidos.
- Trata-se de construir coletivamente, explicando a direção desejada e as razões que justificam o comprometimento, a fim de caminhar juntos a partir desse ponto.
- A governança deve englobar a criação de mecanismos que não só incentivem o comprometimento das lideranças, mas também o de todos os outros membros da organização.
- A chave para quem lidera é buscar gerar alianças estratégicas e sinergias positivas. A concorrência entre áreas não é benéfica. Há espaço para que todas trabalhem no assunto, sem atritos ou sobreposições.
- A formação de equipes multidisciplinares também enriquece e nutre as decisões de quem lidera.

- Tornar pública a composição da estrutura de governança e compliance da empresa é uma importante prática de transparência e integridade.

E. CAPACITAÇÃO E SENSIBILIZAÇÃO

Treinamento significa fornecer habilidades e conhecimentos. Isso pode ser visto como um processo educacional que utiliza técnicas especializadas e planejadas por meio das quais as pessoas que trabalham na empresa obterão as competências, aptidões e habilidades necessárias para aumentar sua eficácia no alcance dos objetivos planejados pela organização para a qual trabalham.

Para atingir esse objetivo, os treinamentos devem ser adequadamente projetados e implementados, e a empresa deve buscar uma explicação adequada e específica de quais são as regras de comportamento ético que a organização espera de cada um de seus membros.

Treinar não implica apenas transmitir conhecimento, mas também alinhar os valores da organização com os de seus membros, valorizando as diferenças e habilidades de cada indivíduo, uma vez que a singularidade de cada um se reflete na contribuição que dão à organização.

Ferramentas e boas práticas:

- Sugere-se que os treinamentos sejam realizados pelo menos uma vez ao ano e sempre que a empresa desenvolver atua-

lizações relevantes. A duração, o tempo e a dinâmica podem e devem variar.

- Conhecimento sobre o Programa de Integridade: acredita-se que ações falam mais alto do que palavras. Portanto, o primeiro passo importante é comunicar todas as ações que a empresa implementou para cumprir seus valores e cultivar uma cultura ética. Deve-se também conduzir atividades de ambientação e oferecer treinamentos contínuos.
- Conhecimento sobre temas específicos: para proporcionar conhecimentos específicos, aumentar a sensibilidade sobre gênero, diversidade, equidade, inclusão e o senso de comprometimento e pertencimento. Sugere-se os seguintes temas: perspectiva de gênero, raça/etnia; feminismo e masculinidades; diversidade sexual e identidade de gênero; preconceitos e estereótipo; discriminação, racismo, etarismo, capacitismo e vulnerabilidade social; assédio e violência de gênero e no trabalho; e linguagem inclusiva.
- Conhecimento sobre habilidades e competências: para fortalecer as capacidades necessárias para promover uma cultura ética, diversa e equitativa. Entre elas estão: liderança ética e participativa, habilidades de comunicação positiva e não violenta, gestão de mudanças, segurança psicológica, gestão emocional.
- Para abordar temas de ética, integridade e inclusão de forma envolvente, é crucial captar a atenção para que o conhecimento

se traduza em comportamento. Algumas abordagens atrativas podem incluir: apresentação de dilemas éticos, dramatizações, espaços para reflexão em pares ou em grupos, jogos interativos e sessões de coaching.

- Capacitação de parceiros (ex.: empresas terceirizadas, como de limpeza, segurança e vigilância) e empresas de recrutamento e seleção em questões de gênero, diversidade, equidade, inclusão e pertencimento.
- Treinamentos e dinâmicas inclusivas com linguagem neutra e imagens da apresentação adequadas e representativas da população;
- Ao realizar dinâmicas, lembre-se de colocar mulheres, pessoas negras, LGBTQIAPN+ e com deficiência também em papéis de destaque e liderança.

Para empresas que têm Comissão Interna de Prevenção de Acidentes e Assédio (CIPA), há previsão legal de realizar a cada 12 meses ações de capacitação e sensibilização para todos os níveis hierárquicos sobre violência, assédio, igualdade e diversidade no trabalho. (Lei nº 14.457/22)

F. PROMOVER O DIÁLOGO E O ENGAJAMENTO DAS PARTES INTERESSADAS

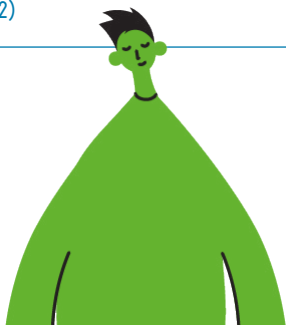
Não existe uma fórmula precisa para garantir inclusão e diversidade nas práticas corporativas, e cada empresa inicia o processo de sua própria maneira e no momento que considera apropriado. Isso pode resultar em políticas isoladas no início, com diferentes indivíduos realizando ações sem um planejamento adequado e sem atribuição clara de responsabilidades.

Em qualquer um dos cenários é sempre importante promover o diálogo entre todas as partes, pois nas questões de ética, diversidade e inclusão há transversalidade, e nenhum esforço dará frutos se não impactar toda a organização. Não só o diálogo é necessário dentro da organização, mas é igualmente importante fazê-lo externamente, com os diversos parceiros da organização.

Ferramentas e boas práticas para isso:

Para ouvir, promover o diálogo e gerar envolvimento, existem diferentes ferramentas que podem ser utilizadas por qualquer organização, como:

- **Grupos focais:** o objetivo destes grupos é levantar aspirações, expectativas e conhecer as necessidades das diferentes diversidades.
- **Mesas de trabalho:** reuniões envolvendo diversos tomadores de decisão dentro da



empresa, destinadas a discutir questões específicas, promovendo o compartilhamento de preocupações e a definição de ações.

■ **Entrevistas individuais:** com pessoas que pertencem ao grupo diverso com o qual você vai trabalhar, bem como com seus líderes, atuais ou futuros.

■ **Inclusão em pesquisas de ambiente de trabalho de questões relacionadas ao tema:** para ter a opinião de mulheres, homens, pessoas negras, LGBTQIAPN+ e pessoas com deficiência em relação às oportunidades de desenvolvimento que visualizam ou não na empresa.

■ **Inclusão nas entrevistas de perguntas referentes aos motivos da saída:** se foi por falta de oportunidades ou bloqueio de carreira por questões de falta de inclusão – o que inclui também questões de violência, assédio, discriminação.

■ **Entrevistas com representantes de Organizações Não Governamentais ou similares que representam grupos discriminados:** com o objetivo de conhecer as realidades que surgem de acordo com seus conhecimentos na inserção e posterior desenvolvimento de postos de trabalho.

■ **Solicitação de declaração junto aos fornecedores:** no qual eles declaram se têm programas ou políticas sobre essas questões e a descrição das ações assinaladas para conhecer suas práticas

de ética, gênero, diversidade, equidade, inclusão e pertencimento.

■ **Voluntários ou embaixadores:** pessoas que pertencem à empresa e desejam promover e/ou se envolver com essas políticas. São aliados a quem podem ser atribuídas várias missões, dentre elas comunicar mensagens específicas sobre o tema ou fazer o levantamento de reivindicações que precisam ser analisadas. Elas fazem parte do dia a dia da empresa e observam como as políticas que são implementadas impactam, e onde é necessário fortalecer a agenda.

■ **Profissionais de compliance:** desempenham um papel crucial ao garantir a implementação de políticas relacionadas ao tema de ética e de diversidade e inclusão, não apenas estabelecendo-as como medidas voluntárias. Isso envolve a responsabilidade de disseminar a cultura de compliance, estabelecendo metas específicas nessa área. Estes profissionais podem:

- Estabelecer um plano de ações periódicas ao longo do ano que compreenda iniciativas como treinamentos variados destinados a grupos específicos de colaboradores e colaboradoras, bem como a realização de questionários anônimos na empresa com cenários de situações de assédio, visando avaliar as reações das pessoas.
- Desenvolver atividades alinhadas com marcos significativos ou inovadores no

cenário de compliance brasileiro, como os 10 anos da Lei Anticorrupção e as recentes leis de equiparação salarial entre homens e mulheres e que promovem a empregabilidade e a retenção de mulheres no mercado de trabalho.

G. CANAL ÉTICO E PROCEDIMENTOS DE INVESTIGAÇÃO

Canais ou linhas éticas são mecanismos dentro de uma organização pelos quais as pessoas de uma organização – e terceiros também –, podem relatar violações ou suspeitas de violações do Código de Ética, de outras políticas e procedimentos da empresa, ou de atos ilícitos de que tenham conhecimento.

Esses canais são projetados para promover um ambiente de diálogo aberto, onde as pessoas possam falar sem medo de retaliação. Eles devem coexistir com os canais de comunicação naturais da empresa. Promover uma política de portas abertas significa que os membros da organização podem discutir questões de integridade e preocupações levantadas ou fazer reclamações, tendo confiança de que não sofrerão consequências negativas. Para garantir isso, é importante que esses canais permitam denúncias anônimas e garantam a proteção do denunciante contra retaliações. Essas práticas devem ser formalizadas em procedimentos internos.

De acordo com a Lei nº 14.457/22, é obrigatório que empresas com CIPA estabeleçam um canal de denúncias para assédio e outras formas de má conduta no ambiente de trabalho. Esse canal deve incluir procedimentos claros de investigação e garantir o anonimato da pessoa que faz a denúncia, além de ser amplamente divulgado.

Ferramentas e boas práticas:

- Uma cultura inclusiva contribui significativamente para a redução das desigualdades e permite a construção de uma organização mais participativa. Por isso, é fundamental capacitar quem compõe a organização para que possa falar livremente.
- Um canal de denúncia deve inspirar confiança e credibilidade entre todas as pessoas da empresa, assegurar o anonimato e ser amplamente divulgado.
- É conveniente que os mesmos canais sejam usados para conhecer os diferentes tipos de violações e falhas éticas que podem ocorrer – casos de corrupção, mas também assédio, conflito trabalhista, e discriminação etc. – embora a gestão dos casos seja totalmente diferente. O uso do mesmo canal facilita os esforços de comunicação e faz com que a mensagem chegue mais facilmente aos destinatários.



- É fundamental ter políticas e protocolos escritos e aprovados com antecedência para o gerenciamento adequado dos relatórios recebidos.
- É necessário que a administração do canal e as investigações sejam eficientes e compostas por indivíduos capacitados no uso da ferramenta e sensibilizados para questões de gênero, diversidade e inclusão.
- É de extrema importância que a organização seja capaz de avaliar o risco potencial para a vida e a integridade física da pessoa que está denunciando. Se houver qualquer risco identificado, a empresa deve ser capaz de agir prontamente, fornecendo o suporte apropriado ou orientando imediatamente sobre as medidas a serem tomadas, como, por exemplo, sugerindo que a pessoa ligue para o número de emergência 190.
- A análise e investigação de todos os relatos recebidos são essenciais para saber o que acontece em uma organização e reagir às violações.
- Para aplicar uma sanção, é conveniente que a organização tenha regras pré-estabelecidas que permitam a imposição dela, de forma proporcional e justa, diante de infrações ou irregularidades efetivamente comprovadas.
- A divulgação de um relatório anual com dados agregados do canal de denúncias é uma boa prática de transparência e integridade.

- A disseminação da resolução de casos identificados no canal de denúncia, relacionados a práticas inaceitáveis, pode ser incorporada à comunicação sobre a cultura da empresa, tornando essas ações visíveis não apenas para colaboradores e colaboradoras, mas também para terceiros, como fornecedores.

Algumas estratégias específicas que podem ser utilizadas são:

- Realizar treinamentos sobre o canal de denúncia para promover a confiança dos colaboradores em sua eficácia, destacando a importância da independência do canal e promovendo seu uso em boa-fé. Orientar que se deve realizar a apresentação de detalhes e dados concretos sobre incidentes.
- Definir claramente conceitos, como assédio moral e sexual, e o que é considerado má conduta durante o treinamento sobre o uso do canal de denúncias para que todas as pessoas tenham conhecimento do que esses termos significam e que seu comportamento não será tolerado. Fornecer exemplos práticos de situações de assédio, má conduta e orientações sobre como agir nessas circunstâncias.
- Estabelecer sanções que se apliquem a todas as camadas hierárquicas da empresa, desde a equipe de estágio até o CEO e membros do conselho, com escalas de punição que podem incluir advertências e até desligamentos.

- Terceirizar a plataforma do canal de denúncia pode aumentar a credibilidade do sistema e diminuir o receio de exposição e retaliação da pessoa que denuncia.
- Prever investigações independentes em casos mais sensíveis ou que necessitem de monitoramento.

H. INCENTIVOS POSITIVOS E NEGATIVOS

É essencial que uma organização tenha a capacidade de reagir à conduta de seus membros para demonstrar com fatos concretos o que é importante e valioso para ela, assim como o que não está disposta a tolerar.

Ao fazer isso, a eficácia do seu Programa de Integridade é garantida, e as sanções ratificam a validade das regras. Além disso, os reconhecimentos são tão ou mais eficazes para a promoção de comportamentos, já que as pessoas tendem a fazer o que é recompensado. As pessoas que trabalham em uma organização observam quem é promovido e/ou recebe um bônus, e quais são os comportamentos que levaram a esse reconhecimento.

Portanto, é fundamental que a conduta ética e correta tenha influência, por exemplo, no tempo necessário para tomar decisões relacionadas à promoção de pessoal, nas avaliações de desempenho e na definição do valor e dos critérios de remuneração.

Ferramentas e boas práticas:

Aqui estão alguns exemplos de incentivos positivos que uma organização pode implementar para promover ações éticas e saudáveis:

- Reconhecimento público e valorização pela alta administração e média gerência.
- Consideração das ações éticas e de promoção da diversidade e inclusão na avaliação de desempenho.
- Avaliação das práticas da liderança na promoção do Código de Conduta e dos valores éticos da empresa.
- Inclusão da conduta ética ou liderança que incorpore diversidade e inclusão como critérios em planos de carreira ou programas de desenvolvimento de talentos.
- Estabelecimento de requisitos éticos e inclusivos para promoções e/ou acesso a cargos de responsabilidade, como ter realizado treinamentos específicos em questões de integridade, gênero, diversidade e inclusão.
- Impacto na concessão e no valor do abono salarial.
- Definição de critérios claros e objetivos para bônus e premiações, incluindo a participação individual ou de sua equipe em capacitações e/ou ações da empresa de integridade, diversidade e inclusão.

Tendo em vista, que a legislação brasileira (Lei nº 14.611/23) exige relatórios anuais sobre a remuneração de todas as pessoas que trabalham nas empresas, estabelecer critérios claros e objetivos para promoção e premiações é uma boa prática de transparência e diminui o risco de discriminação salarial proibida em Lei.

No que diz respeito à aplicação de incentivos negativos:

- É aconselhável estabelecer por escrito e de forma clara que tipo de consequências podem levar à violação do Código de Ética e/ou das demais normas que compõem o Programa de Integridade.
- É importante que as ações de remediação sejam adotadas de acordo com as características do fato, contemplando ao menos sua relevância criminal, disciplinar, civil, comercial, reputacional, e seu impacto na comunidade e nos direitos de terceiros.
- Atos de discriminação, racismo, assédio e outras formas de violência devem levar a medidas imediatas, como o afastamento da pessoa responsável durante as investigações da equipe na qual ocorreu o incidente, visando garantir um ambiente seguro para a pessoa ou a equipe que sofreu a violência.

Por todas essas razões, é particularmente importante que as organizações tenham em

mente que o reconhecimento público das ações éticas fortalece a cultura ética da organização e gera um círculo virtuoso que fortalece a eficácia e a legitimidade do Programa de Integridade.

I. MECANISMOS DE MONITORAMENTO E MELHORIA CONTÍNUA

É fundamental que cada organização possa estabelecer sistemas de monitoramento e avaliação das medidas adotadas para promover a integridade, pois isso permitirá que ela tenha informações para verificar a adequação e o impacto destas.

Frequentemente, definir o que deve ser medido, os objetivos desejados, o momento e a forma de medição, assim como as decisões a serem tomadas com base nos resultados, pode ser desafiador. No entanto, se uma organização não investir tempo para compreender sua situação atual, seus objetivos futuros e a melhor maneira de medi-los, será impossível avaliar se está alcançando seus objetivos.

Essa compreensão envolve não apenas analisar se as ações planejadas podem ser executadas, mas também tentar determinar qual impacto essas ações teriam. Em outras palavras, é importante avaliar se essas ações têm o potencial de gerar mudanças no comportamento das pessoas e, consequentemente, influenciar a cultura organizacional.



Realizar a medição eficaz requer estabelecer um ponto de partida claro, definir objetivos específicos e estabelecer indicadores-chave de desempenho (KPIs) para rastrear o progresso de forma contínua. Ter objetivos e indicadores em vigor, juntamente com procedimentos de monitoramento, ajudará a melhorar os resultados e permitirá que a organização faça ajustes e correções oportunas com base nas informações obtidas.

Ferramentas e boas práticas:

- O primeiro passo, então, é identificar qual é a lacuna que você enfrenta. Nesse sentido, o problema deve ser definido, ou seja, a distância entre a situação atual e a situação desejada deve ser estabelecida. É necessário construir uma linha de base, por exemplo, realizando um levantamento sobre como a organização se encontra em termos de diversidade e equidade, baseado no diagnóstico realizado e quais são as barreiras que existem para o desenvolvimento de carreiras, considerando, por exemplo, a participação de gênero em práticas de integração e políticas de corresponsabilidade, a participação de mulheres e diversidades na organização, a existência de atos de discriminação, violência ou assédio, rotatividade e progressão na carreira, etc.
- Um método amplamente empregado, inclusive nas Normas ISO 9001, é o PDCA, que significa Planejar, Fazer, Checar e Agir (do inglês: Plan, Do, Check, Act). Essa ferramenta é aplicável a empresas de todos os tamanhos e auxilia na organização

e na manutenção da melhoria contínua. O PDCA permite uma análise detalhada dos pontos de sucesso que foram implementados, bem como daqueles que não obtiveram êxito e necessitam de revisão.

J. ASSÉDIO E VIOLÊNCIA

Tanto o assédio sexual quanto a discriminação ou qualquer tipo de maus-tratos no trabalho – especialmente quando se baseiam no gênero, raça/etnia, sexualidade ou em outras características da pessoa – constituem expressões de violência. Representam uma violação ou abuso dos direitos humanos e são inevitavelmente uma ameaça à igualdade de oportunidades. São, portanto, inaceitáveis e incompatíveis com o trabalho digno e com as empresas sustentáveis. Isto para além de afetarem negativamente a organização do trabalho, as relações de trabalho, o compromisso de colaboradoras(es), a reputação das empresas e a sua produtividade (conforme observado na Convenção C190 – Convenção sobre Violência e Assédio da OIT, de 2019).

Como indicado em diversos pontos desta Guia, a alta administração, e suas ações diárias estabelecidas pelo Código de Conduta – além das políticas, procedimentos e protocolos que o complementam –, devem promover a diversidade, a equidade, a inclusão e o pertencimento, rejeitando categoricamente qualquer ato de assédio, violência ou discriminação, além de tolerância zero com qualquer ato de corrupção. No entanto, e devido à especificidade do tema, seria

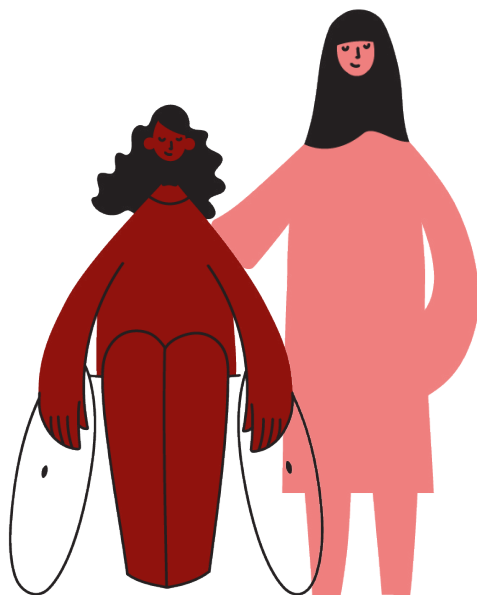
aconselhável que as organizações dispusessem de uma política ou protocolo específico, destinado a abordar e gerir situações de assédio e violência que possam surgir no local de trabalho.

Além da implementação de canais de denúncia sobre assédio e violência, a legislação brasileira prevê a obrigatoriedade da promoção de treinamentos de capacitação, orientação e sensibilização para todos os(as) colaboradores(as) sobre temas relacionados à violência, assédio, igualdade e diversidade no ambiente de trabalho, com uma frequência mínima de a cada 12 meses (Lei nº 14.457/22).

Ferramentas e boas práticas:

- A organização deve contar com pessoal especializado ou treinado, seja interno ou externo, para ser um ponto de apoio acessível a qualquer membro da empresa. A pessoa especialista deve ser capaz de realizar uma escuta inicial adequada, identificar possíveis riscos para a vítima e fornecer orientação e acompanhamento apropriados.
- O protocolo adotado deve permitir uma resposta rápida e eficaz ao caso, assegurando uma investigação imparcial, eficiente e confidencial, quando necessário, para preservar a identidade da pessoa que denuncia e proteger seus direitos.
- Quando há suspeita de que o evento possa se repetir, a empresa deve tomar medidas imediatas para prevenir sua ocorrência futura
- Se a organização possui canais diferentes para denúncias, consultas e reclamações, é essencial incorporar um mecanismo interno para direcionar as questões unicamente à pessoa apropriada, de acordo com as políticas internas.
- Ao tomar conhecimento de uma situação, é importante que a organização seja capaz de traçar um plano de ação claro e realista, evitando criar expectativas que não possam ser cumpridas, especialmente para a pessoa que denunciou.
- Em todas as campanhas de divulgação do protocolo, é fundamental destacar o compromisso da organização em proteger as pessoas que denunciam, bem como testemunhas e aqueles que optam por não se envolver no incidente, contra qualquer forma de retaliação.
- No desenvolvimento do protocolo, é crucial definir os direitos das vítimas diretas e indiretas, garantindo que sejam devidamente reconhecidos e protegidos.
- Para garantir um ambiente livre de assédio, discriminação e violência, vale reforçar alguns pontos já mencionados nesta Guia:

- Os conceitos-chave de assédio moral, sexual, racismo, capacitismo, LGBTfobia, discriminação, entre outras violências devem estar presentes nos treinamentos sobre o Código de Conduta e funcionamento do Canal de Denúncia.
- O compromisso da empresa na tolerância zero ao assédio, discriminação e violência deve estar reiterado em diversos documentos de comunicação (internos e externos), assim como em políticas e práticas institucionais.
- Amplo conhecimento sobre os processos de denúncia e as sanções previstas
- Sanções aos atos de assédio e discriminação devem ser graduais e efetivas, uma vez comprovado o fato.
- Capacitação de gestores e líderes para acolhimento das vítimas.



III. OBRIGAÇÕES LEGAIS SOBRE ÉTICA, GÊNERO, DIVERSIDADE, EQUIDADE, INCLUSÃO E PERTENCIMENTO EM EMPRESAS BRASILEIRAS

Apresentamos nesta guia ferramentas, boas práticas e estratégias para que as empresas se tornem mais éticas, inclusivas e diversas. No entanto, é importante ressaltar que além de promover uma sociedade mais igualitária e aumentar os lucros das empresas, a incorporação das perspectivas de gênero, raça, diversidade, inclusão e pertencimento nas práticas corporativas é uma obrigação legal de acordo com a legislação brasileira.

Apesar de já termos mencionado algumas leis anteriormente, apresentamos a seguir um compilado das leis brasileiras relevantes para a temática discutida, garantindo que sua empresa esteja em conformidade com suas obrigações legais:

■ **Lei nº 14.611/23:** dispõe sobre a igualdade salarial e de critérios remuneratórios entre mulheres e homens, além de prever sanções caso haja discriminação salarial com base em sexo, raça, etnia, origem ou idade. Contudo, além disso, a Lei também prevê outras obrigações para as empresas:

- Estabelecimento de mecanismos transparentes de remuneração e critérios salariais.
- Criação de canais dedicados para denúncias de discriminação salarial.
- Promoção e implementação de programas abrangentes de diversidade e inclusão no ambiente de trabalho, incluindo a capacitação de gestores, lideranças e as demais pessoas contratadas sobre

equidade de gênero no mercado de trabalho, com avaliação de resultados.

- Apoio à capacitação e formação de mulheres para garantir oportunidades iguais de ingresso, progressão e sucesso no mercado de trabalho em comparação com os homens.
- Divulgação de relatórios de transparência salarial de empresas com 100 ou mais colaboradores(as)

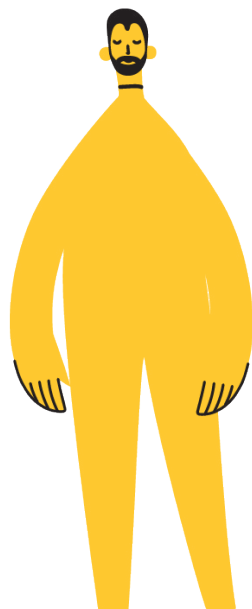
■ **Lei nº 14.553/23:** determina procedimentos e critérios de coleta de informações relativas à distribuição dos segmentos étnicos e raciais no mercado de trabalho. As empresas são obrigadas a incorporar em seus registros administrativos uma categoria que permita as pessoas contratadas se autodeclararem em relação à sua identificação étnica e racial.

■ **Lei nº 14.457/22:** promove a empregabilidade e a retenção de mulheres no mercado de trabalho. Parte das previsões desta Lei incentivam as empresas a adotar certos benefícios ou políticas de reequilíbrio da parentalidade: benefícios como reembolso-creche, flexibilidade nos regimes e horários de trabalho e antecipação de férias individuais, medidas de apoio ao retorno de trabalho pós-licença maternidade. Além disso, a Lei traz incentivos à qualificação profissional das mulheres. Por fim, toda empresa que tem Comissão Interna de Prevenção de Acidentes e Assédio (CIPA), está obrigada a:

- Incluir regras contra assédio e violência nas normas internas, com ampla divulgação a todas as equipes.
- Estabelecer procedimentos para denúncias, investigação e punição dos responsáveis, preservando o anonimato da pessoa que denuncia.
- Integrar temas de prevenção e combate ao assédio e violência nas atividades da CIPA.
- Realizar anualmente ações de capacitação e sensibilização para todos os níveis hierárquicos sobre violência, assédio, igualdade e diversidade no trabalho.

■ **Lei nº 12.846/13:** conhecida como “Lei Anticorrupção”, ela institui medidas no combate à corrupção, como a responsabilização das pessoas envolvidas e a recuperação dos danos causados à Administração Pública.

■ **Lei nº 8.213/91:** estabelece cotas entre 2% a 5% para pessoas com deficiência em empresas com 100 ou mais colaboradores/as em seu artigo 93.



IV. CONCLUSÕES

Depois de toda a jornada apresentada nesta Guia Prática, podemos concluir que as agendas empresariais ligadas à prevenção da corrupção e à promoção da igualdade de gênero, diversidade, inclusão e pertencimento, devem ser realizadas de forma conjunta e coordenada.

As razões são muitas, variadas e poderosas, embora possamos sintetizá-las nas seguintes afirmações:

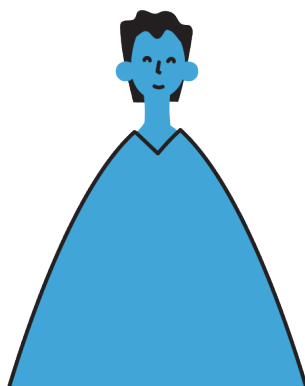
- A corrupção não afeta todas as pessoas da mesma maneira, mas sim de forma desigual, tendo um impacto mais negativo nas diversidades.
- As práticas corruptas são barreiras para eliminar lacunas e desigualdades.
- Os esforços de prevenção à corrupção são muito mais eficazes quando há diversidade entre tomadores(as) de decisão.

Portanto, independentemente de onde uma organização tenha concentrado seus esforços – seja na prevenção à corrupção por meio do desenho de um Programa de Integridade ou na promoção da diversidade por meio de diversas políticas e procedimentos-, é fundamental que ela aborde ambos os aspectos para ser uma organização eticamente sustentável. Isso implica não apenas conhecer e prevenir riscos, bem como reparar os danos eventuais diretos ou indiretos, mas também gerar impactos positivos no ambiente de trabalho, e junto às partes interessadas internas e externas.

A ferramenta para promover a integridade sustentável em uma organização é o Programa de Integridade.

O objetivo da Guia foi sido mostrar uma bateria de ações que estão disponíveis para qualquer organização que queira trilhar esse caminho, encontrando espaços de sinergia, aproveitando a experiência de empresas que já têm uma longa jornada, e abrindo caminho para aquelas empresas que estão dando seus primeiros passos na inclusão da perspectiva de igualdade de gênero, diversidade, inclusão e pertencimento em seus programas de integridade.

Sabemos que ainda há muito a ser feito, mas estamos convencidos de que esta Guia ajudará algumas organizações a darem seus primeiros passos nessa direção e, talvez, incentivando outras a darem passos ainda mais ambiciosos.



V. GLOSSÁRIO

É essencial estabelecer acordos em relação a determinados conceitos, o que nos permitirá criar uma base sólida para os diversos termos que são utilizados ao longo do documento. O foco se concentra em alguns conceitos tradicionalmente associados ao compliance, embora partamos do pressuposto de que as organizações que utilizam esta Guia já possuem experiência nesse campo. Além disso, também abordaremos conceitos específicos relacionados à diversidade e inclusão, organizados em ordem alfabética para facilitar a compreensão.

- **Assédio Sexual:** Conduta de conotação sexual praticada contra a vontade de alguém, sob forma verbal, não verbal ou física, manifestada por palavras, gestos, contatos físicos ou outros meios, com o efeito de perturbar ou constranger a pessoa, afetar a sua dignidade, ou de lhe criar um ambiente intimidativo, hostil, degradante, humilhante ou desestabilizador.¹
- **Corrupção:** O abuso do poder atribuído para benefício privado.²
- **Discriminação:** compreende toda distinção, exclusão, restrição ou preferência fundada na raça, etnia, cor, sexo, gênero, religião, deficiência, opinião política, ascendência nacional, origem social, idade, orientação

sexual, identidade e expressão de gênero, ou qualquer outra que atente contra o reconhecimento ou exercício, em condições de igualdade, dos direitos e liberdades fundamentais nos campos econômico, social, cultural, laboral ou em qualquer campo da vida pública; abrange todas as formas de discriminação, inclusive a recusa de adaptação razoável.³

- **Diversidade:** refere-se à existência da pluralidade de componentes como idade, raça, origem étnica, gênero, orientação sexual, religião, deficiência, estrato social, opiniões e estado de saúde.
- **Estereótipos:** São preconceitos infundados sobre atributos, características ou papéis atribuídos às pessoas simplesmente por pertencerem a um grupo específico, sem considerar suas habilidades, necessidades, desejos e circunstâncias individuais.
- **Equidade:** Conjunto de ações destinadas a promover a igualdade de oportunidades entre as pessoas, reconhecendo as barreiras sistêmicas que oprimem grupos marginalizados e aplicando ações concretas para corrigir esses desequilíbrios.
- **Ética:** Princípios que guiam uma pessoa

1 CONSELHO NACIONAL E JUSTIÇA. [Resolução n o 351 de 28 de outubro de 2020](#). Institui, no âmbito do Poder Judiciário, a Política de Prevenção e Enfrentamento do Assédio Moral, do Assédio Sexual e da Discriminação

2 TRANSPARÊNCIA INTERNACIONAL. [Perguntas Frequentes](#). s/d.

3 CONSELHO NACIONAL E JUSTIÇA. [Resolução n o 351 de 28 de outubro de 2020](#). Institui, no âmbito do Poder Judiciário, a Política de Prevenção e Enfrentamento do Assédio Moral, do Assédio Sexual e da Discriminação

ou sociedade para determinar o que é certo ou errado, correto ou incorreto, em uma determinada situação (dever ser).

- **Gênero:** É o que diferencia as mulheres dos homens em suas relações sociais. É uma construção histórica, social e cultural que define o que é entendido como “feminino” e “masculino” em uma sociedade. Refere-se aos papéis, atributos e comportamentos esperados de uma pessoa com base em seu gênero. O conceito de gênero surge para explicar que as desigualdades entre homens, mulheres e pessoas da diversidade sexual não têm suas raízes na biologia ou na natureza. Pelo contrário, elas se desenvolvem com base no contexto histórico, social, econômico e cultural. Ou seja, há uma interação social entre o biológico e o cultural, e em como isso se manifesta nos corpos.
- **Identidade de Gênero:** Refere-se à vivência interna e individual do gênero tal como cada pessoa a sente, que pode ou não corresponder ao sexo atribuído no nascimento, incluindo a percepção pessoal do corpo.
- **Igualdade:** Acesso ao mesmo tratamento e oportunidades para o reconhecimento, gozo ou exercício dos direitos humanos fundamentais.
- **Inclusão:** Garantir que todas as pessoas se sintam bem-vindas e valorizadas, especialmente as pessoas pertencentes a grupos minoritários, como as mulheres, pessoas negras, pessoas LGBTQIAPN+,

pessoas com deficiência, entre outros.

- **Integridade:** A capacidade de agir de acordo com o que é considerado importante e moralmente correto, não apenas para si mesmo, mas para todos ao seu redor, fazendo o que é correto e tomando decisões que não prejudicam os interesses dos outros.
- **Integridade Sustentável:** Um termo impulsionado pelo Pacto Global da ONU que se refere a fazer o que é correto sempre, considerando o respeito aos direitos humanos, garantir padrões de trabalho, proteção do meio ambiente e combate à corrupção. Isso envolve todos esses elementos juntos, ao mesmo tempo, e implica na criação de uma nova forma colaborativa de trabalho dentro das organizações, deixando de lado o trabalho em setores isolados.
- **Interseccionalidade:** O termo “interseccionalidade” foi desenvolvido pela teórica feminista Kimberlé Crenshaw no final da década de 1980. O termo serve para definir múltiplas formas de discriminação ou de privilégio se combinam, se sobrepõem ou se cruzam com base em múltiplas categorias sociais como sexo, identidade de gênero, raça/etnia, orientação sexual, idade, deficiência, origem, classe social, entre outras. Isso reconhece que a heterogeneidade dos grupos sociais.
- **LGBTQIAPN+:** Sigla que representa diversas identidades e expressões de gênero e sexualidade, incluindo: lésbicas, gays,



bissexuais, pessoas transgênero/travestis/ transexuais, queer, intersexuais, assexuais, pansexuais e neutras. O sinal de adição indica que a comunidade engloba ainda mais variações de gênero e sexualidade.

- **Linguagem Inclusiva e Não Discriminatória:**

Uma vez que a linguagem é um dos principais fatores que influenciam as atitudes culturais e sociais, o uso de uma linguagem inclusiva em relação ao gênero é uma maneira extremamente importante de promover a igualdade de gênero e combater os preconceitos de gênero. A linguagem inclusiva refere-se ao uso de uma linguagem que não estabelece discriminação ou exclusão com base no sexo, gênero social ou identidade de gênero, sem perpetuar estereótipos de gênero ou qualquer outra condição ou identidade. Portanto, trata-se de uma linguagem que busca incluir todas as pessoas, independentemente de seu gênero ou orientação sexual, e que não reproduz a discriminação ou o sexismo presentes na linguagem tradicional. Evita-se o uso do masculino genérico e são empregadas formas neutras ou inclusivas ao se referir tanto a homens como a mulheres, ou se determina como isso pode ser feito. Por exemplo, no Brasil, o Tribunal Superior Eleitoral aprovou uma [guia de linguagem inclusiva com flexão de gênero](#) em 2023.

- **Moral:** Conjunto de normas, crenças, valores e costumes que orientam o comportamento de grupos de pessoas na sociedade.

- **Orientação Sexual:** A capacidade de cada pessoa de sentir atração emocional, afetiva e sexual por pessoas de um gênero diferente do seu (heterossexuais), do mesmo gênero (homossexuais) ou de mais de um gênero (bissexuais, pansexuais), e manter relações sexuais e afetivas com essas pessoas. Também faz referência a pessoas assexuadas, que não sentem atração ou desejo por indivíduos de qualquer gênero, entre muitas outras possibilidades. A orientação sexual de uma pessoa pode mudar ao longo da vida.

- **Pessoas com Deficiência:** Inclui aquelas com deficiências físicas, mentais, intelectuais ou sensoriais a longo prazo que, ao interagir com diversas barreiras, podem impedir sua participação plena na sociedade em igualdade de condições com os outros.

- **Perspectiva de Gênero:** O exercício de questionar estereótipos de gênero e destacar as diferenças entre homens, mulheres e diversidades que são consideradas “naturais”. Envolve reconhecer a origem histórica e social dessas diferenças e as relações de poder entre os gêneros.

- **Pertencimento:** refere-se à sensação de conexão, identificação e inclusão de um indivíduo em relação a um grupo, comunidade, organização ou local. Envolve a percepção de que a pessoa faz parte desse grupo e é aceita por seus membros.

- **Programa de Integridade:** Um conjunto de ações, mecanismos e procedimentos

internos projetados por uma organização para promover a conformidade com as normas e a promoção da integridade, incluindo mecanismos de supervisão e controle, com o objetivo de prevenir, detectar e corrigir violações éticas, irregularidades e atos ilícitos. Em outras palavras, não é um fim em si mesmo, mas uma ferramenta para alcançar objetivos específicos.

- **Raça/etnia:** Raça é um conceito social desenvolvido com o intuito de hierarquizar diferentes grupos populacionais. De acordo com o sociólogo peruano Aníbal Quijano, foi a situação colonial que criou a ideia de raça que ele argumenta ser uma das mais poderosas ferramentas de dominação. As construções sobre diferenças raciais criaram uma classificação hierárquica baseada no pressuposto da supremacia branca.⁴ A etnia, por sua vez, divide as pessoas em grupos sociais menores com base em características como senso compartilhado de pertencimento ao grupo, valores, padrões de comportamento, idioma, interesses políticos e econômicos, história e território.⁵
- **Racismo:** é uma forma sistemática de discriminação que tem a raça como fundamento e que se manifesta por meio de práticas conscientes ou inconscientes que culminam em desvantagens ou privilégios

para indivíduos, a depender do grupo racial ao qual pertencem.⁶

- **Sextorsão:** É uma extorsão sexual, ou seja, o abuso de poder para obter benefício ou vantagem sexual. É uma forma de corrupção no qual sexo é a moeda de propina.⁷
- **Violência contra as mulheres:** Engloba qualquer conduta, por ação ou omissão, baseada em razões de gênero, que, de forma direta ou indireta, tanto no âmbito público quanto no privado, e fundamentada em uma relação desigual de poder, afeta a vida, liberdade, dignidade, integridade física, psicológica, sexual, econômica ou patrimonial, participação política e também a segurança pessoal das mulheres. Isso inclui atos perpetrados pelo Estado ou por seus agentes.
- **Violência e Assédio:** Refere-se a um conjunto de comportamentos e práticas inaceitáveis, ou ameaças desses comportamentos e práticas, que ocorrem seja de forma isolada ou repetida, com o objetivo de causar ou que causam dano físico, psicológico, sexual ou econômico. Isso engloba a violência e o assédio com base no gênero e na expressão.⁸

4 Quijano, A., & Ennis, M. [Coloniality of Power, Eurocentrism, and Latin America](#). 2000

5 RACIAL EQUITY TOOLS. [Racial Equity Tools Glossary](#). s/d

6 SILVIO ALMEIDA. Racismo estrutural. 2019.

7 INTERNATIONAL ASSOCIATION OF WOMEN JUDGES. [Stopping the Abuse of Power through Sexual Exploitation: Naming, Shaming, and Ending Sextortion](#). 2012.

8 ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL TRABAJO. [Conferencia Internacional del Trabajo. Comisión normativa: violencia y acoso en el mundo del trabajo \(No. 190\)](#). 2019.

- **Violência e Assédio com Base no Gênero:**

Refere-se à violência e ao assédio direcionados a pessoas com base em seu sexo ou gênero, ou que afetam de maneira desproporcional pessoas de um sexo ou gênero específico, incluindo o assédio sexual.⁹



9 Ibid

VI. BIBLIOGRAFIA

- [10 PRINCIPIOS DE PACTO GLOBAL, NACIONES UNIDAS.](#)
- ["Asesoría para la identificación de oportunidades para el desarrollo de una propuesta de política con enfoque de género, que contribuya a la implementación de la política nacional de integridad y lucha contra la corrupción".](#) Elaborado por Jennie Dador Tozzini. Proyecto Construyendo Gobernanza con Integridad, Noviembre 2022.
- [BRASIL. Lei nº 12.846/13, de 1º de agosto de 2023.](#) 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.
- [BRASIL. Lei nº 14.457/22, de 21 de setembro de 2022.](#) Institui o Programa Emprega + Mulheres; e altera a Consolidação das Leis do Trabalho, aprovada pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943, e as Leis nºs 11.770, de 9 de setembro de 2008, 13.999, de 18 de maio de 2020, e 12.513, de 26 de outubro de 2011.
- [BRASIL. Lei nº 14.553/23, de 20 de abril de 2023.](#) Altera os arts. 39 e 49 da Lei nº 12.288, de 20 de julho de 2010 (Estatuto da Igualdade Racial), para determinar procedimentos e critérios de coleta de informações relativas à distribuição dos segmentos étnicos e raciais no mercado de trabalho.
- [BRASIL. Lei nº 14.611/23, de 3 de julho de 2023.](#) Dispõe sobre a igualdade salarial e de critérios remuneratórios entre mulheres e homens; e altera a Consolidação das Leis do Trabalho, aprovada pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943.
- [BRASIL. Lei nº 8.213/91, de 24 de julho de 1991.](#) Dispõe sobre os Planos de Benefícios da Previdência Social e dá outras providências.
- [BUENAS PRÁCTICAS DE EMPRESAS WEPs EN ARGENTINA 2020. "PROGRAMA GANAR – GANAR DE GÉNERO ES UN BUEN NEGOCIO".](#) Argentina. Febrero 2021.
- [BUENAS PRÁCTICAS DE EMPRESAS WEPs EN ARGENTINA. PROGRAMA "GANAR-GANAR: LA IGUALDAD DE GÉNERO ES UN BUEN NEGOCIO".](#) Argentina. ONU Mujeres, La Organización Internacional del Trabajo (OIT) y la Unión Europea. Diciembre 2019.
- [BUENAS PRÁCTICAS PARA INTEGRAR LA IGUALDAD DE GÉNERO EN LAS EMPRESAS.](#) Fundación MUJERES – España. Octubre 2008.
- [BUENAS PRÁCTICAS PARA LA PREVENCIÓN DE LA VIOLENCIA CONTRA LAS MUJERES. MESA MUJER Y CONFEDERACIÓN DE LA PRODUCCIÓN Y DEL COMERCIO.](#) Elaborada por el Ministerio de la Mujer y la Equidad de Género de Chile y la Confederación de la Producción y el Comercio.

- [CONFERENCIA MUNDIAL DE DERECHOS HUMANOS](#). Viena, 1993.
- [CONVENCION INTERAMERICANA PARA PREVENIR, SANCIONAR Y ERRADICAR LA VIOLENCIA CONTRA LA MUJER. "CONVENCION DE BELEM DO PARA"](#).
- [CONVENCIÓN SOBRE LA ELIMINACIÓN DE TODAS LAS FORMAS DE DISCRIMINACIÓN CONTRA LA MUJER. CEDAW](#).
- [CORRESPONSABILIDAD Y MASCULINIDADES. BUENAS PRÁCTICAS EMPRESARIALES EN ARGENTINA Y EUROPA PARA UN EQUILIBRIO ENTRE VIDA Y TRABAJO. PROGRAMA "GANAR-GANAR: LA IGUALDAD DE GÉNERO ES UN BUEN NEGOCIO"](#). ONU Mujeres, La Organización Internacional del Trabajo (OIT) y la Unión Europea, 2021.
- ["Corrupción, patriarcado y derechos humanos: el género del poder"](#), elaborado por Gruenberg Christian para la Oficina Anticorrupción.
- ["Decálogo de Buenas Prácticas para Fomentar la Participación de las Mujeres en el Sector Financiero"](#) Elaborada por el Ministerio de la Mujer y la Equidad de Género de Chile. 2022.
- [DECLARACIÓN SOBRE LA ELIMINACIÓN DE LA VIOLENCIA CONTRA LA MUJER. DEVAW](#).
- [DECLARACIÓN Y PLATAFORMA DE ACCIÓN DE BEIJING - DECLARACIÓN POLÍTICA Y DOCUMENTOS RESULTADOS DE BEIJING+5](#). ONU Mujeres.
- [Diversity Matters. America Latina. Por qué las compañías con un alto grado de diversidad son más saludables, felices y rentables](#). Junio 2020. Mc Kinsey & company.
- ["El liderazgo ético en una nueva era del trabajo"](#), Ciulla, J. B., El Trabajo en la Era de los Datos, Madrid, BBVA, 2019.
- [ESTUDIO "CARACTERIZACIÓN DE ACCIONES DE BUENAS PRÁCTICAS LABORALES CON EQUITAD DE GÉNERO\(BPLEG\), DESARROLLADAS EN ORGANIZACIONES PÚBLICAS Y PRIVADAS DEL PAÍS](#). Elaborado por el Servicio Nacional de la Mujer y la Equidad de Género. Santiago de Chile, Julio, 2017.
- [EXPERIENCIAS Y BUENAS PRÁCTICAS DE EMPRESAS PARA LA GESTIÓN CON IGUALDAD DE GÉNERO EN URUGUAY](#). ONU Mujeres, La Organización Internacional del Trabajo (OIT) y la Unión Europea. Junio 2021.
- GREAT PLACE TO WORK. [Diversidade: o que as melhores empresas para trabalhar têm feito para tornar seus ambientes mais inclusivos?](#) 2021.
- [Guía de buenas prácticas en conciliación y corresponsabilidad](#). Ministerio de Obras Públicas. República Argentina. 2021.

- [Guía de buenas prácticas para la incorporación de la igualdad entre mujeres y hombres en el ámbito local](#). Gobierno de España. Ministerio de la Mujer. Instituto de las Mujeres, Elaborado por Red2Red. Madrid. 2022.
- [GUÍA DE DIVERSIDAD SEXUAL PARA EMPRESAS. HACIA EL CAMBIO CULTURAL](#). Universidad Torcuato Di Tella. R.E.D. de empresas por la diversidad. 2016.
- [GUÍA DE GÉNERO PARA EMPRESAS- HACIA LA PARIDAD](#). Universidad Torcuato Di Tella. R.E.D. de empresas por la diversidad. 2017.
- [Guía de Planificación y Seguimiento de Gestión de Políticas Públicas con Perspectiva de Géneros y Diversidad](#). Jefatura de Gabinete de Ministros y Ministerio de las Mujeres, Géneros y Diversidad (2022) Buenos Aires: Subsecretaría de Fortalecimiento Institucional y Ministerio de las Mujeres, Géneros y Diversidad.
- [Guía de recomendaciones para la igualdad de género en el ámbito del mercado de capitales](#). Resolución Conjunta 21029/2021. RESFC-2021-21029-APN-DIR#CNV.
- [GUÍA PARA ASEGURAR LA PERSPECTIVA DE GÉNERO EN UN PROGRAMA DE INTEGRIDAD EMPRESARIAL](#). Alliance for Integrity. 2021.
- [Human Rights Campaign Foundation. Equidad AR. Programa global de equidad laboral en asociación con el Instituto de Políticas Públicas LGBT+ 2022](#).
- [IMPACTO DEL PROGRAMA GANAR-GANAR EN ARGENTINA. UN SALTO HACIA LA IGUALDAD DE GÉNERO EN EL SECTOR PRIVADO](#) ONU Mujeres, La Organización Internacional del Trabajo (OIT) y la Unión Europea.
- [INFORME. AVANCES EN MEDIDAS DE CORRESPONSABILIDAD SOCIAL Y DE GÉNERO EN EL MUNDO DEL TRABAJO](#). ONU Mujeres. Edición: enero, 2021.
- [INNOVANDO EN INTEGRIDAD EMPRESARIAL EN COLOMBIA. 2ª EDICIÓN. DE BUENAS PRÁCTICAS EN ANTICORRUPCIÓN](#). UNODC, Pacto Global Red Colombia y Alliance for Integrity. Agosto 2022.
- [ISO 26000:2010\(ES\). GUÍA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL](#).
- [LINEAMIENTOS GENERALES SOBRE VIOLENCIA DE GÉNERO EN EL ÁMBITO LABORAL PARA LOS CENTROS DE TRABAJO EN MÉXICO](#). Oficina de Enlace y Partenariado en México de la Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito (UNODC). PROYECTO GÉNERO Y JUSTICIA. Ciudad de México, 2019.
- [Lineamientos para la implementación de programas de integridad, diseñados por la Oficina Anticorrupción y la Guía complementaria para la implementación de programas de integridad en PyMEs](#)
- [MANUAL DE GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD E INCLUSIÓN. \(D&I\) EN LAS EMPRESAS](#). Acción Empresas. Chile. 2021.

- [Manual de inclusión para personas con discapacidad](#). Copidis.
- MCKINSEY&COMPANY. [Diversity Wins: How inclusion matters](#). 2019.
- [OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE. CONFORMAN UNA GRAN AGENDA PARA EL 2030 IMPULSADA POR LAS NACIONES UNIDAS](#).
- PACTO GLOBAL. [Código de Ética e Conduta](#). Julho, 2022.
- PACTO GLOBAL. [Movimento Transparência 100%](#). s/d.
- [PASOS PRÁCTICOS PARA EMPRESAS GUÍA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL REFERENCIAL IRAM DE GESTIÓN DE LA CALIDAD OCUPACIONAL](#). Ministerio de Produção y Trabalho. Presidencia de la Nación.
- PESSOA, Valton. [A arrojada e contraditória Lei da Igualdade Salarial entre homens e mulheres](#). CONJUR, 2023.
- [Plan de igualdad retributiva entre mujeres y hombres](#). Real Decreto 902/2020, de 13 de octubre 2020.
- [PRINCIPIOS DE EMPODERAMIENTO DE LAS MUJERES](#). Pacto Mundial de Naciones Unidas y ONU Mujeres.
- [PRINCIPIOS RECTORES SOBRE LAS EMPRESAS Y LOS DERECHOS HUMANOS DE NACIONAL UNIDAS](#). Puesta en práctica del marco de las Naciones Unidas para “proteger, respetar y remediar”.
- [PROMOCIÓN DE IGUALDAD DE OPORTUNIDADES EN EL EMPLEO Y LA OCUPACIÓN – APORTES CONCEPTUALES Y EXPERIENCIAS PRÁCTICAS PARA LA IMPLANTACIÓN DEL PRINCIPIO NO 6 DEL PACTO MUNDIAL DE NACIONES UNIDAS](#). Colección Principios del Pacto Mundial.
- [SELLO INTEGRIDAD DE PARAGUAY. GUÍA PARA AUTOEVALUACIÓN DE LOS PROGRAMAS DE INTEGRIDAD](#).
- [SESGOS NO CONSCIENTES Y EQUITAD DE GÉNERO EN EL MUNDO CORPORATIVO: LECCIONES DEL TALLER “SESGOS NO CONSCIENTES”](#). PwC, ONU Mujeres, Insper y Movimento Mulher 360. Noviembre 2017.
- [“SEXTORSIÓN. CORRUPCIÓN Y VIOLENCIA CONTRA LA MUJER”. Elaborado por SUSANA CASTAÑEDA OTSULA](#). Jurídica. Suplemento de análisis legal de El Peruano. Noviembre de 2019.
- [SISTEMA DE GESTIÓN DE IGUALDAD DE GÉNERO Y CONCILIACIÓN DE LA VIDA LABORAL, FAMILIAR Y PERSONAL EN LAS ORGANIZACIONES](#). Servicio Nacional de la Mujer – SERNAM. Santiago de Chile, Noviembre de 2013.
- [Subsecretaría de Fortalecimiento Institucional, Secretaría de Gestión y Empleo Público](#).

- [THE TIME IS NOW. ADDRESSING THE GENDER DIMENSIONS OF CORRUPTION. UNITED NATIONS OFFICE ON DRUGS AND CRIME.](#) Vienna, 2020.
- [U4 ANTI-CORRUPTION HELPDESK. THE IMPACTS OF CORRUPTION ON LGBTIQ+ RIGHTS.](#) Transparency International. Septiembre 2022.
- Ética en las organizaciones. Autores: Eduardo Soto Pineda, José Antonio Cárdenas Marroquí. Editorial: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. 2007 México.

LIVROS:

- La empresa consciente. Cómo construir valores a través de los valores. Autor: Fredy Kofman. Editorial Aguilar, Altea, Taurus, Alfaguara SA, 2008 Ciudad Autónoma de Buenos Aires.
- Ética y coaching ontológico. Autor: Rafael Echeverría. Editorial: Granica 2016 Ciudad Autónoma de Buenos Aires.
- El Observador y su mundo. Volumen II. Autor: Rafael Echeverría. Editorial: Granica 2013 Buenos Aires.
- Ontología del Lenguaje. Autor: Rafael Echeverría. Editorial: Comunicaciones Noreste Ltda 2005 Chile.
- La Regla de oro del líder. Ética es la única regla para triunfar en los negocios y en la vida. Editorial: Taller del éxito SAS 2017 Colombia.
- El factor confianza. El valor que lo cambia todo. Autores: Stephen M.R. Covey y Rebecca M. Merrill. Editorial: Paidós 2007 España.

Referências a URL:

Esta publicação contém referências a sítios web externos. O conteúdo dos sítios externos mencionados são exclusiva responsabilidade do respetivo fornecedor. Ao incluir uma referência pela primeira vez, a GIZ verificou que o conteúdo externo não dá origem a uma eventual responsabilidade civil ou penal. No entanto, não se pode esperar um controle permanente do conteúdo das referências a sítios Web externos sem indicações concretas de uma infração legal. Se a GIZ tiver conhecimento ou for informada por terceiros de que um sítio web externo para o qual tenha feito uma referência dá origem a responsabilidade civil ou criminal, removerá imediatamente a referência a esse sítio web. A GIZ distancia-se expressamente de tais conteúdos.



Por meio da
giz Deutsche Gesellschaft
für Internationale
Zusammenarbeit (GIZ) GmbH



www.allianceforintegrity.org