

O *LEGAL DESIGN* COMO FERRAMENTA DE OTIMIZAÇÃO E EFETIVIDADE DE PROGRAMAS DE *COMPLIANCE* EM DIREITOS HUMANOS NAS ESTRATÉGIAS EMPRESARIAIS DE ESG

Daniele Aya Tano Yoshii¹

Daniela de Melo Crosara²

RESUMO

O presente trabalho parte da problemática de que os programas de *compliance* em direitos humanos e seus mecanismos, como a instituição de regulamentos, políticas e códigos internos às organizações, bem como a adoção de canais de denúncia não se revelam, de fato, efetivos em todos os contextos no âmbito das estratégias empresariais de ESG (*Environmental, Social and Governance*), seja pelo formalismo e tecnicidade envolvidos que dificultam a sua implementação e adesão por parte dos colaboradores e demais *stakeholders*, quanto por uma interface pouco pensada na experiência do usuário. Nessa medida, a pesquisa objetiva investigar, a partir de uma abordagem metodológica dedutiva e centrada na revisão bibliográfica, a aplicação do *Legal Design* como ferramenta de otimização e efetividade de programas de *compliance* em direitos humanos, especialmente no que concerne ao pilar social (S) e de governança (G) do ESG. Para tanto, o estudo proposto apresenta, inicialmente, conceitos e delineamentos acerca do ESG, da integração entre empresas e direitos humanos e do *compliance*, para, assim, analisar a aplicação do *Legal Design* em duas vertentes: I. o da atuação preventiva do *compliance* contra violações de direitos humanos; e o II. da detecção dessas violações. Como resultado, a pesquisa conclui que o *Legal Design* com a sua abordagem centrada no ser humano viabiliza a instituição políticas, regulamentos, códigos internos às organizações e de canais de denúncia mais acessíveis, claros, usáveis, interativos e assertivos aos seus destinatários, constituindo, portanto, uma ferramenta hábil a otimizar e tornar o *compliance* em direitos humanos mais efetivo.

Palavras-chave: *Compliance*; Direitos humanos; ESG; *Legal Design*.

ABSTRACT

This paper is grounded in the problem that human rights *compliance* programs and their mechanisms, such as the establishment of internal regulations, policies, and codes within organizations, as well as the adoption of whistleblowing channels, are not, in all contexts, truly effective within the framework of ESG (*Environmental, Social and Governance*) corporate strategies. This ineffectiveness stems from the formalism and technicality involved, which

¹ Discente do curso de bacharelado em Direito da Faculdade de Direito “Prof. Jacy de Assis”, da Universidade Federal de Uberlândia (UFU). E-mail: danieleyoshii@gmail.com

² Docente do curso de bacharelado em Direito da Faculdade de Direito “Prof. Jacy de Assis”, da Universidade Federal de Uberlândia (UFU).

hinder their implementation and adherence by employees and other *stakeholders*, or from an interface that was not properly designed with the user experience in mind. In this context, the research aims to investigate, through a deductive methodological approach and centered on a literature review, the application of *Legal Design* as a tool for optimizing and improving the effectiveness of human rights *compliance* programs, particularly with regard to the social (S) and governance (G) pillars of ESG. Therefore, the proposed study initially presents concepts and analytical frameworks related to ESG, the integration between business and human rights, and *compliance*, in order to examine the application of *Legal Design* in two dimensions: I. the preventive action of *compliance* against human rights violations; and II. the detection of such violations. As a result, the research concludes that *Legal Design*, with its human-centered approach, enables the development of organizational policies, regulations, internal codes, and whistleblowing channels that are more accessible, clear, usable, interactive, and assertive for their users, thus constituting a tool capable of optimizing and making human rights *compliance* more effective.

Keywords: *Compliance*; Human Rights; ESG; *Legal Design*.

1. INTRODUÇÃO

Na sociedade contemporânea assume relevância que as atividades empresariais sejam voltadas para a geração de impacto positivo em detrimento de efeitos negativos adversos. O próprio desenvolvimento do ESG, acrônimo em inglês que significa “Environmental, Social and Governance” e que pode ser representado na língua portuguesa pela sigla ASG (Ambiental, Social e Governança), aponta para a importância da implementação de boas práticas corporativas relativas aos aspectos ambientais, sociais e de governança. É especialmente em relação a esses dois últimos pilares que encontra lugar a necessidade das empresas respeitarem e promoverem os direitos humanos em toda a cadeia produtiva.

Nesse contexto, os programas de *compliance* emergem como um instrumento hábil à prevenção, detecção e remediação de ilícitos e violações a esses direitos, destacando-se para a o alcance de tais finalidades a instituição de regulamentos, de políticas internas e de códigos de ética e de conduta, bem como a adoção de canais de denúncia. Porém, esses mecanismos não se revelam, de fato, efetivos em todos os contextos, seja devido tanto ao formalismo e tecnicidade envolvidos que dificultam a sua implementação e adesão por parte dos colaboradores e demais *stakeholders*, quanto por uma interface pouco pensada na experiência do usuário.

Nesse aspecto, a pesquisa decorre da seguinte indagação: como otimizar e tornar os programas de *compliance* em direitos humanos mais efetivos no âmbito das estratégias empresariais de ESG, de modo a torná-los mais acessíveis, claros, usáveis, interativos e assertivos aos seus destinatários? É com base nessa problemática que se analisa a possibilidade

de aplicação da abordagem do *Legal Design* ao *compliance* em direitos humanos. Ademais, é nesse âmbito que este trabalho encontra o seu objetivo, qual seja: investigar a aplicação do *Legal Design* como ferramenta de otimização e efetividade de programas de *compliance* em direitos humanos no âmbito das estratégias empresariais de desenvolvimento do ESG, especialmente no que concerne ao pilar social (S) e de governança (G).

Em linhas metodológicas, a investigação proposta parte de uma abordagem dedutiva e centrada na revisão bibliográfica para a construção teórica, tendo como referência obras relevantes e legislações pertinentes ao tema. Como marcos teóricos, adota-se o Relatório “Who Care Wins: Connecting Financial Markets to a Changing World” do Pacto Global para a contextualização do ESG; os Princípios Ruggie para a integração entre empresas e direitos humanos; a Lei nº 12.846/2013 para os delineamentos iniciais do *compliance* no Brasil; e a obra “Law by Design” de Margaret Hagan para a abordagem do *Legal Design*.

Quanto à estrutura, este trabalho organiza-se em três partes principais, subdivididas para melhor abordagem do assunto. Na primeira, apresenta-se o conceito e delineamentos acerca do ESG, situando o debate sob a ótica do pilar social (S) e de governança (G), assim como, da integração entre as empresas e os direitos humanos. Ainda nessa parte, com base em instrumentos jurídicos nacionais, procede-se à identificação dos direitos essenciais ao alcance do aspecto social do ESG em duas abordagens: I. o da vedação ao trabalho infantil e o análogo à escravidão, bem como ao tratamento desumano ou degradante; e II. o da promoção da diversidade, igualdade e inclusão com o combate a situações de discriminação e assédio.

Na segunda parte, por sua vez, é realizado um panorama geral sobre o *compliance* com a sua conceituação e a apresentação de suas funções, benefícios, documentos pertinentes e elementos que o estruturam, para que, a partir desses delineamentos, seja aprofundada, em subtópico, a discussão acerca do *compliance* em direitos humanos e os desafios para a sua efetividade, conforme recorte teórico proposto.

Por fim, na terceira e última parte, o trabalho conceitua o *Legal Design* e o aborda como ferramenta de otimização e efetividade do *compliance* em direitos humanos a partir de duas vertentes, a saber: I. o da atuação preventiva do *compliance* contra violações desses direitos mediante a aplicação da abordagem do *Legal Design* às políticas, regulamentos e códigos internos às organizações; e o II. da detecção dessas violações, utilizando-se o *Legal Design* no estabelecimento de uma melhor interface em canais de denúncia.

2. O PILAR SOCIAL (S) E DE GOVERNANÇA (G) DO ESG E OS DIREITOS HUMANOS EM INTEGRAÇÃO COM AS ESTRATÉGIAS EMPRESARIAIS

O acrônimo ESG surge pela primeira vez no relatório “Who Cares Wins: Connecting Financial Markets to a Changing World”, elaborado no ano de 2004 pelo Pacto Global³ da Organização das Nações Unidas (ONU), em uma iniciativa conjunta com instituições financeiras, inclusive endossada pelo Banco do Brasil, para integrar questões ambientais, sociais e de governança corporativa à área financeira. Dentre as justificativas para a sua implementação estão a criação de valor para os acionistas, um melhor gerenciamento de riscos, um impacto reputacional positivo e maior competitividade (The Global Compact, 2004, p. 9).

Apesar da origem do termo, cabe salientar que o ESG não se restringe ao âmbito do mercado financeiro, de modo que pode e deve ser aplicado a outros setores, como às empresas, representando a necessidade de desenvolvimento de boas práticas corporativas relativas aos aspectos ambientais, sociais e de governança. Nesse sentido, convém destacar que o próprio relatório que o cunhou recomenda a sua implementação ao setor empresarial:

As empresas são incentivadas a assumir um papel de liderança, implementando princípios e políticas ambientais, sociais e de governança corporativa, e a fornecer informações e relatórios sobre o desempenho nessas áreas em um formato mais consistente e padronizado. Devem identificar e comunicar os principais desafios e fatores de valor, priorizando as questões ambientais, sociais e de governança de acordo com essa priorização (The Global Compact, 2004, p. iii, tradução própria)⁴.

Partindo-se disso, as empresas são convidadas⁵ a implementar o ESG em suas estratégias, especialmente no cenário contemporâneo em que a lucratividade não corresponde

³ O Pacto Global é uma iniciativa de responsabilidade corporativa, de adesão voluntária, lançada no ano de 2000 pelo então Secretário Geral das Nações Unidas, Kofi Annan, que reúne empresas, agências da ONU, representantes de trabalhadores e da sociedade civil com o objetivo de implementar 10 (dez) princípios nas atividades empresariais, seja no âmbito dos direitos humanos (I. as empresas devem apoiar e respeitar a proteção dos direitos humanos proclamados internacionalmente; e II. assegurar que não sejam cúmplices de violações dos direitos humanos), das condições de trabalho (III. as empresas devem defender a liberdade de associação e o reconhecimento efetivo do direito à negociação coletiva; IV. a eliminação de todas as formas de trabalho forçado e obrigatório; V. a abolição efetiva do trabalho infantil; e VI. a eliminação da discriminação em matéria de emprego e profissão), do meio ambiente (VII. as empresas devem apoiar uma abordagem preventiva em relação aos desafios ambientais; VIII. empreender iniciativas para promover maior responsabilidade ambiental; e IX. incentivar o desenvolvimento e a difusão de tecnologias ambientalmente amigáveis) e do combate à corrupção (X. as empresas devem combater a corrupção em todas as suas formas, incluindo extorsão e suborno) (The Global Compact, 2004, p. viii-ix, tradução própria).

⁴ “Companies are asked to take a leadership role by implementing environmental, social and corporate governance principles and policies and to provide information and reports on related performance in a more consistent and standardised format. They should identify and communicate key challenges and value drivers and prioritise environmental, social and governance issues accordingly” (The Global Compact, 2004, p. iii, original).

⁵ A escolha do termo decorre do fato de que o desenvolvimento de boas práticas voltadas para os pilares do ESG não é vinculante. De acordo com Atchabahian (2024, p. 4), o “ESG é o conjunto de medidas corporativas

ao ator principal (Atchabahian, 2024, p. 5). De modo diverso do que defendia o economista Milton Friedman ao afirmar que o propósito da empresa se reduz a gerar lucro para os acionistas (Friedman, 1970), mudanças de mercado, voltadas para o desenvolvimento sustentável e decorrentes dos desdobramentos da responsabilidade empresarial, demandam que as empresas pensem a longo prazo e invistam em fatores ambientais, sociais e de governança, de modo a promoverem um impacto positivo aos seus *stakeholders* (Polman; Winston, 2022, p. 25), isto é, a todas as parte interessadas, o que abarca desde os acionistas/quotistas, administradores, funcionários, credores, fornecedores, consumidores até a comunidade em geral.

Assim, haja vista a relevância do ESG, cumpre destacar os seus pilares. O primeiro deles, o ambiental - “Environmental” - (E), representa, em síntese, a preocupação empresarial com questões que impactam diretamente o meio ambiente, como a gestão de recursos naturais, de resíduos e de emissão de poluentes, a preservação da biodiversidade e ações atinentes às mudanças climáticas (Atchabahian, 2024, p. 13). Por sua vez, o pilar social (S) assume contornos voltados para as pessoas, ou seja, ao aspecto humano envolvido na atividade empresarial (Atchabahian, 2024, p. 57), o qual abarca as questões de direitos humanos envolvendo empresas, fornecedores e terceiros (The Global Compact, 2004, p. 6). Já o pilar de governança (G) conduz para o desenvolvimento de boas práticas de governança corporativa⁶, das quais se encontram os programas de *compliance* (Peixoto; Farias, 2023, p. 62).

É, portanto, sob a ótica do pilar social (S) e de governança (G) que se situa o debate proposto por este trabalho. Isso porque o *compliance*, a ser melhor estudado em tópico próprio, remonta às boas práticas de governança corporativa, e a discussão dos direitos humanos encontra lugar, sobretudo, no pilar social (S) do ESG, bem como na integração entre Empresas e Direitos Humanos.

voluntárias e/ou regidas por regulação nacional e/ou autorregulação setorial com a finalidade de auxiliar as empresas a serem partícipes de um ideal de sustentabilidade planetária com medidas nas esferas ambiental, social e de governança e que têm por pressuposto uma abordagem proativa baseada em riscos e com a obrigatoriedade de apresentação de resultados efetivamente associados às suas práticas”. Ainda segundo a autora (2024, p. 4), o “ESG não deve ser entendido como (i) filantropia; (ii) voluntarismo corporativo sem conhecimento e técnica; (iii) uma agenda orientada somente ao lucro independentemente dos anseios e das necessidades humanas e planetárias; (iv) um conjunto de práticas focadas somente no marketing corporativo e sem propósito de integração em todos os campos da empresa; (v) uma área de custos corporativos exorbitantes sem efetivo retorno; e, tampouco, (vi) a arena de exposição de ideologias políticas infundadas”.

⁶ O Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) conceitua a governança corporativa como “[...] um sistema formado por princípios, regras, estruturas e processos pelo qual as organizações são dirigidas e monitoradas, com vistas à geração de valor sustentável para a organização, para seus sócios e para a sociedade em geral. Esse sistema baliza a atuação dos agentes de governança e demais indivíduos de uma organização na busca pelo equilíbrio entre os interesses de todas as partes, contribuindo positivamente para a sociedade e para o meio ambiente” (Instituto Brasileiro de Governança Corporativa, 2023, p. 17). Cabe salientar ainda que o ESG emerge como a quinta fase de desenvolvimento da governança corporativa (Camargo, 2021, p. 125).

2.1. A integração entre empresas e direitos humanos

Como cediço, os direitos humanos perpassam por um contexto de afirmação histórica (Comparato, 2007, p. 37) e encontram expressão contemporânea especialmente na Declaração Universal dos Direitos Humanos (DUDH) de 1948⁷, que em conjunto com o Pacto Internacional sobre os Direitos Civis e Políticos e o Pacto Internacional sobre Direitos Econômicos, Sociais e Culturais, ambos de 1966, constitui a Carta Internacional de Direitos Humanos. Do ponto de vista regional de proteção a esses direitos, cabe mencionar a Convenção Americana sobre Direitos Humanos de 1969, conhecida por Pacto de São José da Costa Rica e promulgada, no Brasil, pelo Decreto nº 678, de 6 de novembro de 1992.

Os instrumentos internacionais elencados denotam a necessidade de se respeitar e proteger os direitos humanos, tais como a integridade pessoal, a proibição da escravidão e servidão, a dignidade e a vedação à discriminação e ao tratamento desumano ou degradante. Nesse aspecto, em um movimento de internacionalização dos direitos humanos, fortalece-se a ideia de que a proteção a esses direitos não se deve restringir ao Estado, sendo que, para além de um sistema global e regional, emerge também o papel das empresas no tocante à responsabilidade em matéria de direitos humanos (Piovesan; Gonzaga, 2025, p. 186).

Assim, considerando as empresas como atores no cenário de proteção e promoção dos direitos humanos, Piovesan e Gonzaga (2025, p. 187) chamam a atenção para o surgimento de instrumentos internacionais na busca pela responsabilidade empresarial.

Destaca-se, nesse sentido, a criação, em 1974, do Centro sobre Empresas Transnacionais da Organização das Nações Unidas (UN Centre on Transnational Corporations - UNCTC), com o escopo de problematizar a regulação dos impactos dos negócios transnacionais, especialmente nos direitos humanos. Acrescentem-se, ainda, as Diretrizes da Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) para Empreendimentos Multinacionais, de 1976, com recomendações às empresas multinacionais que operem dentro ou a partir de países aderentes, assim como a adoção, pela Organização Internacional do Trabalho (OIT), em 1977, da “Declaração Tripartida de Princípios Relativos a Empreendimentos Multinacionais e Política Social”, com o objetivo de encorajar as empresas a respeitarem a Declaração Universal de Direitos Humanos e outros instrumentos internacionais de direitos humanos (Piovesan; Gonzaga, 2025, p. 187).

⁷ Segundo Piovesan e Gonzaga (2025, p. 183), “[...] a Declaração de 1948 vem inovar a gramática dos direitos humanos, ao introduzir a chamada concepção contemporânea de direitos humanos, marcada pela universalidade e indivisibilidade de tais direitos. Universalidade porque clama pela extensão universal dos direitos humanos, sob a crença de que a condição de pessoa é o requisito único para a titularidade de direitos, considerando o ser humano como um ser essencialmente moral, dotado de unicidade existencial e dignidade, esta como valor intrínseco à condição humana. Indivisibilidade porque a garantia dos direitos civis e políticos é condição para a observância dos direitos sociais, econômicos e culturais e vice-versa. Quando um deles é violado, os demais também o são. Os direitos humanos compõem, assim, uma unidade indivisível, interdependente e inter-relacionada, capaz de conjugar o catálogo de direitos civis e políticos com o catálogo de direitos sociais, econômicos e culturais”.

É nesse contexto de surgimento de instrumentos internacionais que a integração entre as empresas e os direitos humanos encontra o seu respaldo e marco teórico nos Princípios Orientadores da ONU sobre Empresas e Direitos Humanos (United Nations Guiding Principles on Business and Human Rights - UNGPs), também conhecidos por Princípios Ruggie. Tais princípios foram endossados pelo Conselho de Direitos Humanos da ONU pela Resolução 17/4, de 16 de junho de 2011 (United Nations, 2011c), e desenvolvidos por John Gerard Ruggie, enquanto Representante Especial do Secretário-Geral para o tema de direitos humanos e corporações transnacionais e outras empresas comerciais, como materialização do quadro “Proteger, Respeitar e Remediar” das Nações Unidas (United Nations, 2008), também por ele introduzido.

Os referidos Princípios Orientadores foram construídos com base em três pilares: I. o dever do Estado de proteger os direitos humanos; II. a responsabilidade das empresas de respeitar os direitos humanos; e III. o acesso a mecanismos de reparação. Segundo Ruggie (United Nations, 2011b, p. 4, tradução própria):

A Estrutura assenta em três pilares. O primeiro é o dever do Estado de proteger contra abusos de direitos humanos por terceiros, incluindo empresas, por meio de políticas, regulamentação e julgamento adequados. O segundo é a responsabilidade corporativa de respeitar os direitos humanos, o que significa que as empresas devem agir com a devida diligência para evitar infringir os direitos de terceiros e para lidar com os impactos adversos nos quais estejam envolvidas. O terceiro é a necessidade de maior acesso das vítimas a recursos eficazes, tanto judiciais como extrajudiciais⁸.

Ao todo o tripé “Proteger, Respeitar e Remediar” abarca trinta e um princípios, subdivididos em fundamentais e operacionais. Para a abordagem proposta por este trabalho destacam-se os relacionados com o seu segundo pilar (Princípios Orientadores 11 a 24)⁹, uma vez que são endereçados especificamente às empresas no que concerne à sua atividade e cadeia produtiva, não deixando de lado, todavia, os demais princípios. De modo geral, o segundo pilar demanda que as empresas de todos os portes e setores respeitem os direitos humanos, buscando

⁸ “The Framework rests on three pillars. The first is the State duty to protect against human rights abuses by third parties, including business enterprises, through appropriate policies, regulation, and adjudication. The second is the corporate responsibility to respect human rights, which means that business enterprises should act with due diligence to avoid infringing on the rights of others and to address adverse impacts with which they are involved. The third is the need for greater access by victims to effective remedy, both judicial and non-judicial” (United Nations, 2011b, p. 4, original).

⁹ Para melhor compreensão da integração entre empresas e direitos humanos recomenda-se a leitura dos Princípios Orientadores da ONU sobre Empresas e Direitos Humanos, disponíveis no *site* das nações unidas:

<https://www.ohchr.org/en/publications/reference-publications/guiding-principles-business-and-human-rights>

evitar, prevenir e mitigar impactos adversos a esses direitos com a adoção de políticas e processos adequados, inclusive, de devida diligência (United Nations, 2011a, p. 13-16).

Concebe-se, assim, que o trabalho desenvolvido por Ruggie evidência a necessidade de que os direitos humanos sejam, de fato, respeitados no âmbito corporativo. Para além disso, em uma visão holística e integral à luz da internacionalização dos direitos humanos, se faz necessário, na perspectiva de Piovesan e Gonzaga (2025, p. 203), incluir ao lado dos pilares “Proteger, Respeitar e Remediar” os deveres das empresas em prevenir violações e promover os direitos humanos. Inclusão relevante para colocar em destaque o papel de prevenção e de promoção que as empresas possuem, mesmo que os princípios orientadores já possuam a previsão de respeito a esses direitos e, em certa medida, disponham sobre a necessidade de ações preventivas, conforme estabelece o Princípio Orientador 11, *in verbis*: “Combater os impactos adversos nos direitos humanos exige tomar medidas adequadas para sua prevenção, mitigação e, quando necessário, reparação” (United Nations, 2011a, p. 13, tradução própria).

Outrossim, ainda no que concerne à temática, a relevância da integração entre empresas e direitos humanos pode ser vislumbrada sob a ótica nacional. É nesse contexto que foi instituído um grupo de trabalho interministerial para a elaboração de proposta da Política Nacional de Direitos Humanos e Empresas por meio do Decreto nº 11.772, de 9 de novembro de 2023. Em linhas gerais, a criação desse grupo de trabalho destaca a preocupação do Governo com a integração dos direitos humanos às atividades empresariais, tendo por objetivo estabelecer mecanismos e diretrizes de promoção, defesa e prevenção à violação de direitos humanos (Brasil, 2023).

2.2. Empresas e direitos humanos: os direitos essenciais ao alcance do pilar social (S) do ESG

Conforme abordado, as empresas desempenham um papel fundamental na proteção, respeito, promoção e na prevenção e reparação/remediação de violação aos direitos humanos em suas atividades e cadeias produtivas. É nesse aspecto que, na integração entre empresas e direitos humanos, Piovesan e Gonzaga (2025, p. 197) sustentam a necessidade de que o pilar “respeitar” dos Princípios Ruggie seja interpretado de modo amplo, referindo-se tanto aos “[...] trabalhadores; à cadeia produtiva; ao entorno (envolvendo a proteção às comunidades e vítimas afetadas pela atividade empresarial); ao Estado; bem como à responsabilidade extraterritorial (envolvendo os riscos de violação em outros países)”.

Em consoante análise, Atchabahian (2024, p. 60) aponta que o pilar social (S) do ESG demanda a proteção dos direitos humanos, seja: I. no âmbito da tutela dos direitos humanos dos trabalhadores com a devida aplicação de normas e direitos trabalhistas e a promoção de condições laborais dignas em toda a cadeia produtiva, envolvendo tanto colaboradores quanto terceirizados; II. no desenvolvimento de programas de diversidade, equidade e inclusão com ênfase na redução das desigualdades e combate a situações de assédio e de discriminação; III. na proteção das comunidades afetadas pela atividade corporativa; e IV. no amparo aos direitos humanos dos consumidores no que concerne à efetiva aplicação dos direitos humanos nas práticas empresariais, de modo a não configurar *bluwashing*¹⁰.

Nessa medida, uma empresa que possui em seu cerne o desenvolvimento de boas práticas corporativas voltadas para o alcance do pilar social (S) do ESG precisa estar em consonância com os direitos humanos. Nos termos do Princípio Orientador 12 da integração entre empresas e direitos humanos da ONU, a responsabilidade das empresas em respeitar os direitos humanos refere-se àqueles internacionalmente reconhecidos, o que abrange, no mínimo, os expressos na Carta Internacional de Direitos Humanos e os relativos aos direitos fundamentais estabelecidos na Declaração da Organização Internacional do Trabalho sobre os Princípios e Direitos Fundamentais no Trabalho (United Nations, 2011a, p. 13). Não obstante, é importante que o respeito aos direitos humanos também esteja em conformidade com o ordenamento jurídico nacional.

Na abordagem proposta por esse trabalho, concentrar-se-á a análise dos direitos humanos em dois âmbitos: I. o da vedação ao trabalho infantil e ao análogo à escravidão, bem como ao tratamento desumano ou degradante; e II. o da promoção da diversidade, equidade e inclusão com o combate a situações de discriminação e assédio. Ambos os enfoques demandam que as empresas disponham de condições laborais dignas e respeitem os direitos humanos não apenas em relação aos seus colaboradores diretos, mas também quanto a toda a cadeia produtiva.

O primeiro âmbito coloca à luz as condições e o tratamento pelos quais os trabalhadores são submetidos. Compreende, assim, a vedação ao trabalho infantil, considerado aquele exercido por quem não tem a idade mínima de 16 anos, salvo na condição de aprendiz a partir dos 14 anos (artigo 7º, inciso XXXIII, da Constituição Federal), e o trabalho em situações

¹⁰ O termo alude às empresas e organizações que, falsamente, se intitulam socialmente responsáveis, mas que na prática atuam de modo diverso e violam direitos sociais, caracterizando, assim, a criação de uma imagem enganosa (Wakahara, 2017, p. 169).

análogas à de escravidão, constatado no Brasil principalmente no contexto do trabalho rural e no cenário mundial na indústria da moda (Pereira; Rodrigues, 2021, p. 289).

Dessarte, a constatação de violações aos direitos humanos pelo trabalho infantil e pela submissão de trabalhadores às condições desumanas, degradantes ou análogas à escravidão não repercute apenas no âmbito empresarial, com sanções e condenações. Isso porque pode resultar na própria responsabilização estatal, como ocorreu, por exemplo, no Caso *Trabalhadores da Fazenda Brasil Verde Vs. Brasil*, julgado pela Corte Interamericana de Direitos Humanos em 2016 (Conselho Nacional de Justiça, 2025).

Nesse panorama, cumpre destacar que o Brasil possui o canal Disque 100 para denunciar violações de direitos humanos (Brasil, 2025) e dispõe, por meio do Ministério do Trabalho e Emprego, de um Cadastro de Empregadores que tenham submetido trabalhadores a condições análogas à de escravo, conhecida por “lista suja do trabalho escravo” (Ministério do Trabalho e Emprego, 2026). Tal lista reforça a necessidade de que as empresas não submetam trabalhadores ao trabalho forçado e ao análogo à escravidão, tendo como pressuposto que impactos reputacionais e de investimentos são ocasionados ao figurar na referida lista (Atchabahian, 2024, p. 65).

Por sua vez, o segundo âmbito abrange as discussões que envolvem, dentre outras questões, raça, gênero e pessoas com deficiência, assim como, os desdobramentos em assunto de diversidade, equidade e inclusão. Na visão de Atchabahian (2024, p. 72):

Por diversidade entende-se a coexistência, em um mesmo espaço, de pessoas de diferentes formações físicas e psicológicas, raças, etnias, gêneros, orientações sexuais e identidades de gênero, condições socioeconômicas e etárias. [...] Equidade é a “promoção de tratamento justo e equitativo entre os diversos grupos sociais e indivíduos, com o objetivo de igualar oportunidades”. [...] Inclusão, por sua vez, é o ato de incorporar esse grupo diverso em todas as esferas e níveis corporativos, o que deve ser feito por meio de programas de proteção e inserção elaborados a partir de critérios específicos e com o foco em cada uma das vulnerabilidades possivelmente apresentadas.

Nesse viés, as empresas são demandadas a respeitarem os direitos humanos mediante a redução das desigualdades e da promoção de um ambiente livre de discriminação e assédio, seja por meio de programas de respeito à diversidade e de inclusão com a adoção políticas de combate ao racismo, por exemplo. Conforme Pereira e Rodrigues (2021, p. 213), no plano de eficácia horizontal dos direitos humanos, que tem por ênfase a relação estabelecida entre particulares, as empresas desempenham um papel relevante na transformação de estruturas discriminatórias históricas, uma vez que “[...] as próprias empresas constituem, em grande parte

dos casos, ambientes racializados, discriminatórios e reprodutores de tais culturas e comportamentos” (Pereira; Rodrigues, 2021, p. 213).

Diante do exposto, a tabela abaixo foi elaborada para melhor elucidar alguns dos principais instrumentos jurídicos nacionais atinentes à matéria de direitos humanos que devem ser observados pelas empresas, seus colaboradores e demais *stakeholders* nas abordagens propostas por este trabalho.

Tabela 1 – Abordagem de direitos humanos e instrumentos jurídicos nacionais

ABORDAGEM	INSTRUMENTOS JURÍDICOS NACIONAIS	
Vedação ao trabalho infantil e o análogo à escravidão, bem como ao tratamento desumano ou degradante	Constituição Federal	Artigo 5º, inciso III: vedação à tortura e ao tratamento desumano ou degradante.
		Artigo 7º, inciso XXXIII: proibição de trabalho noturno, perigoso ou insalubre a menores de dezoito e de qualquer trabalho a menores de dezesseis anos, salvo na condição de aprendiz, a partir de quatorze anos.
	Código Penal¹¹	Artigo 149, caput: tipifica a conduta de redução a condição análoga à de escravo.
		Artigo 149-A, incisos II e III: tipifica o tráfico de pessoas em relação ao contexto laboral.
	CLT (Consolidação das Leis do Trabalho)	Artigos 402 a 441: dispõe sobre a proteção do trabalho do menor.
	ECA (Estatuto da Criança e do Adolescente)	Artigos 60 a 69: dispõe sobre o direito à profissionalização e à proteção no trabalho de adolescentes.
		Artigo 3º, inciso IV: estabelece como um dos objetivos fundamentais da República Federativa do Brasil a promoção do bem de todos, sem preconceitos de origem, raça, sexo, cor, idade e quaisquer outras formas

¹¹ Apesar de existirem discussões doutrinárias quanto à possibilidade de imputabilidade penal da pessoa jurídica, em que o ordenamento jurídico brasileiro admite a responsabilização criminal da pessoa jurídica em caso de crimes ambientais (*vide* Recurso Extraordinário 518181) (Pereira; Rodrigues, 2021, p. 58), vislumbra-se que mesmo quem responda penalmente seja o seu representante legal, a empresa pode vir sofrer danos reputacionais, de modo a efetuar a sua credibilidade.

Promoção da diversidade, igualdade e inclusão, bem como o combate a situações de discriminação e assédio	Constituição Federal	de discriminação.
		Artigo 5º, inciso I: igualdade entre homens e mulheres; Artigo 5º, inciso XLI: dispõe que a lei punirá qualquer discriminação atentatória dos direitos e liberdades fundamentais; Artigo 5º, inciso XLII: dispõe que a prática do racismo constitui crime inafiançável e imprescritível.
		Artigo 7º, inciso XXX: proibição de diferença de salários, de exercício de funções e de critério de admissão por motivo de sexo, idade, cor ou estado civil; Artigo 7º XXXI: proibição de qualquer discriminação no tocante a salário e critérios de admissão do trabalhador portador de deficiência.
	Código Penal	Artigo 140, § 3º: tipifica a conduta de injúria atinente à condição de pessoa idosa ou com deficiência.
	CLT (Consolidação das Leis do Trabalho)	Artigos 372 a 401: dispõe sobre a duração, condições do trabalho e da discriminação contra a mulher.
	Lei nº 7.716/1989	Define os crimes resultantes de preconceito de raça ou de cor.
	Lei nº 8.213/91	Artigo 93: dispõe que empresa com 100 (cem) ou mais empregados está obrigada a preencher de 2% (dois por cento) a 5% (cinco por cento) dos seus cargos com beneficiários reabilitados ou pessoas portadoras de deficiência habilitadas.
	Lei nº 9.029/1995	Artigo 1º: proíbe a adoção de qualquer prática discriminatória e limitativa para efeito de acesso à relação de trabalho, ou de sua manutenção, por motivo de sexo, origem, raça, cor, estado civil, situação familiar, deficiência, reabilitação profissional, idade, entre outros, ressalvadas, nesse caso, as hipóteses de proteção à criança e ao adolescente previstas no inciso XXXIII do art. 7º da Constituição Federal.
	Lei nº 12.288/2010	Artigo 38 a 42: dispõe sobre a inclusão da população negra no mercado de trabalho.

	Lei nº 13.146/2015 (Estatuto da Pessoa com Deficiência)	Artigo 34 a 38: dispõe sobre o direito ao trabalho e inclusão da pessoa com deficiência.
	Lei nº 14.457/2022	Institui o Programa Emprega + Mulheres, destinado à inserção e à manutenção de mulheres no mercado de trabalho.

Fonte: Elaboração própria

Salienta-se que esses são apenas alguns dos dispositivos legais que demandam a atenção por parte das empresas na integração com os direitos humanos em vista da consecução do pilar social (S) do ESG. Outrossim, é nessas circunstâncias que se vislumbra a concretização da Agenda 2030 da ONU e, por conseguinte, dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS). Pela delimitação adotada, este trabalho destaca, à título de ilustração dos conteúdos de direitos humanos essenciais à atividade empresarial, os objetivos 5 (igualdade de gênero), 8 (trabalho decente e crescimento econômico) e 10 (redução das desigualdades), bem como as metas neles incluídos, como, por exemplo, a meta 8.7 que visa “[...] erradicar o trabalho forçado, acabar com a escravidão moderna e o tráfico de pessoas, e assegurar a proibição e eliminação das piores formas de trabalho infantil [...]”¹² (United Nations, 2015, p. 20, tradução própria).

Esse cenário coloca à luz a responsabilidade das empresas em proteger, respeitar, promover e prevenir violações aos direitos humanos no contexto de suas atividades, assim como remediá-las, especialmente no que concerne uma atuação voltada às práticas de ESG, com ênfase em seu pilar social (S). Imprescindível, portanto, a efetiva atuação empresarial em consonância com os direitos humanos. Nessa medida, sob a ótica do pilar de governança (G) do ESG, o *compliance* em direitos humanos emerge como instrumento hábil à implementação e concretização da integração entre empresas e direitos humanos.

3. UM PANORAMA SOBRE O COMPLIANCE

O pilar “G” do ESG diz respeito ao desenvolvimento de boas práticas de governança corporativa, sendo nesse pilar que o *compliance* encontra lugar. Em termos conceituais, o

¹² “Take immediate and effective measures to eradicate forced labour, end modern slavery and human trafficking and secure the prohibition and elimination of the worst forms of child labour, including recruitment and use of child soldiers, and by 2025 end child labour in all its forms” (United Nations, 2015, p. 20, original).

compliance, associado ao verbo em inglês “to comply”, significa estar em conformidade, seja em relação às leis, regulamentos e demais normas aplicáveis. O conceito também traz consigo a noção de autorregulação e autorresponsabilidade ao representar a adoção de normas de conduta e políticas internas às organizações com vistas a garantir o seu cumprimento, bem como da legislação em vigor, e a ausência de conveniência com a prática de ilícitos ou infrações (Oliva; Silva, 2018, p. 30-31).

Em consonância, encontra-se a visão de Cueva (2018, p. 54), em que o *compliance* é entendido para além da observância dos comandos legais e regulatórios, à medida que abrange o cumprimento de outras exigências, como é o caso de valores éticos e padrões de conduta, instrumentalizados por meio de códigos e políticas internas às organizações. Assim, a implementação de programas de *compliance*, também difundidos por programas de integridade (Cueva, 2018, p. 53), representa, em sentido amplo, um mecanismo de prevenção, detecção e remediação de riscos de responsabilidade empresarial quanto ao descumprimento de obrigações, sejam elas legais, regulatórias e relativas às políticas internas e aos códigos de ética e de conduta.

Estar em conformidade significa, portanto, não apenas a prevenção ao cometimento de ilícitos mediante o cumprimento de parâmetros legais externos às organizações. O incentivo para a não violação da legislação vigente também se verifica no plano interno, deixando de ser exclusivamente externo, isto é, imposto unilateralmente pelo Estado (Frazão; Carvalho, 2018, p. 139). Trata-se, na perspectiva de Frazão e Medeiros (2018, p. 75), de uma autorregulação regulada caracterizada por uma correção entre o Estado e as organizações, uma vez que há a coexistência de controles externos e internos.

Sob esse prisma, o *compliance* promove uma maior eficiência na instituição de políticas públicas (Cueva, 2018, p. 53), considerando, especialmente, o estímulo ao cumprimento da lei. Busca-se, assim, evitar o cometimento de ilícitos legais ante a atribuição de efeitos jurídicos¹³ ao *compliance*, o qual se vislumbra, por ilustração, mediante a concessão de consequências favoráveis de atenuação de sanções (*vide* Lei Anticorrupção) ou a imposição legal de sua obrigatoriedade, como previsto, por exemplo, no §4º do artigo 25 da Lei nº 14.133/2021 (Lei de Licitações e Contratos Administrativos)¹⁴.

¹³ De acordo com Oliva e Silva (2018, p. 33), “[...] no Brasil, assiste-se, progressivamente, à atribuição de efeitos jurídicos ao *compliance*, que é tratado na legislação como: (i) prática incentivada por meio da previsão legal de consequências favoráveis (v.g. dosimetria da pena) ou (ii) obrigação legal em sentido estrito (como no caso da imposição, pela legislação federal, da obrigatoriedade de as empresas estatais adotarem programas de *compliance*)”.

¹⁴ Nos termos do § 4º do artigo 25 da Lei nº 14.133/2021, “Nas contratações de obras, serviços e fornecimentos de grande vulto, o edital deverá prever a obrigatoriedade de implantação de programa de integridade pelo licitante

Além de representar a busca pela conformidade, os programas de *compliance* cumprem algumas funções, compreendendo (Cueva, 2018, p. 57): I. a protetiva para evitar a ocorrência de infrações às regras por meio de ações preventivas; II. a de orientação e de informação das partes interessadas; III. a de garantia de qualidade e fomento à inovação mediante *feedbacks*; e IV. a de monitoramento, que remete a treinamentos e supervisão contínua. Para além disso, tem-se que o *compliance* auxilia no retorno ao estado de normalidade e de legalidade quando identificada a ocorrência de infrações (Frazão; Medeiros, 2018, p. 71), evidenciando o seu papel de remediação.

Como consequência, a efetiva implementação do *compliance* repercute positivamente nas organizações. Segundo Pinheiro (2018, p. 200), observa-se um aumento da segurança nas relações entre particulares (empresas) e estes e o governo (Estado). Nessa medida, Frazão e Medeiros (2018, p. 81) evidenciam alguns benefícios do *compliance* quando efetivamente implementados, dos quais é possível destacar, acrescidas de outras: I. a geração de valor para as organizações com vantagens competitivas e reputacionais; II. um estímulo para o investimento em inovação e qualidade devido a supressão de benefícios decorrentes de vantagens ilícitas; III. o desenvolvimento de melhorias no padrão de gestão organizacional; IV. a criação de oportunidades de negócios considerando o impacto na relação com terceiros, o que abarca o *due diligence* (devida diligência); e V. uma economia com custos de reparação, tendo em vista a prevenção de ilícitos e a minoração de seus danos.

Nesse contexto, é importante salientar que o *compliance* é cabível às organizações de todos os setores e tamanhos, inclusive aos agentes econômicos de menor porte (Marrara, 2018, p. 281), e precisa ser adequado à realidade de cada organização, de modo que não existe um modelo único. Cada organização possui as suas especificidades e particularidades, o que requer uma constante análise de riscos e de normas jurídicas aplicáveis (Oliva; Silva, 2018, p. 34).

No que tange ao desenvolvimento do tema no âmbito nacional, o *compliance* ganha contornos especialmente com a Lei nº 12.846/2013, embora a ela não se restrinja, a qual dispõe sobre a responsabilização administrativa e civil de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, sendo conhecida por Lei Anticorrupção. Nos termos do artigo 7º, inciso VIII, da referida lei, *in verbis*: “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” são levados em consideração na aplicação de sanções, funcionando como um parâmetro favorável e um estímulo a sua adoção, o que

vencedor, no prazo de 6 (seis) meses, contado da celebração do contrato, conforme regulamento que disporá sobre as medidas a serem adotadas, a forma de comprovação e as penalidades pelo seu descumprimento”.

denota o potencial do *compliance* como instrumento de promoção do direito (Oliva; Silva, 2018, p. 47).

Ressalta-se ainda o Decreto nº 11.129/2022 que regulamenta a Lei Anticorrupção e possui um capítulo destinado a disciplinar os programas de integridade, estabelecendo nos incisos do seu artigo 57 parâmetros de avaliação, que incluem, dentre outros: I. o comprometimento da alta direção da pessoa jurídica; II. padrões de conduta, código de ética, políticas e procedimentos de integridade, aplicáveis a todos os empregados e administradores; III. treinamentos e ações de comunicação periódicos; IV. gestão de riscos; V. controle interno; VI. canais de denúncia; VII. devida diligência; e VIII. monitoração contínua.

No Brasil, para além da expressiva relevância da Lei Anticorrupção e do seu decreto regulamentador, existem ainda outros documentos que são aptos a orientar o *compliance*. A Controladoria-Geral da União (CGU) possui o guia “Programa de Integridade: Diretrizes para Empresas Privadas”, que visa em seus volumes I e II orientar e oferecer diretrizes, sem caráter normativo ou vinculante, para que as empresas possam criar ou aprimorar seus programas de integridade. De modo similar, o Conselho Administrativo de Defesa Econômica (CADE) elaborou em 2016 o “Guia Programas de Compliance” que visa oferecer orientações sobre a estruturação e benefícios da adoção de programas de *compliance* no âmbito do direito concorrencial (Conselho Administrativo de Defesa Econômica, 2016, p. 6).

Outrossim, há também as normas ISO (*International Organization for Standardization*), de caráter não vinculante, que criam padrões internacionais, apresentando versões brasileiras publicadas pela Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT): as ABNT NBR ISO, das quais vale mencionar para o recorte proposto por este trabalho a ABNT NBR ISO 37000:2022 (Governança de organizações), a ABNT NBR ISO 37301:2021 (Sistemas de gestão de *compliance*), a ABNT NBR ISO 37001:2017 (Sistemas de gestão antissuborno) e a ABNT NBR ISO 37002:2022 (Sistemas de gestão de denúncias).

Dos referidos documentos, guias e Decreto nº 11.129/2022 é possível extrair as diretrizes básicas que devem nortear um programa de *compliance*, em que pese inexistir um modelo pronto a ser aplicado conforme anteriormente destacado. Para o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC):

O programa de compliance de uma organização deve abranger um conjunto de mecanismos e procedimentos, políticas, diretrizes, código de conduta, canal de denúncias e demais instrumentos com o objetivo de prevenir, detectar e sanar desvios de conduta, fraudes, atos de corrupção, lavagem de dinheiro, atos ilícitos praticados contra a administração pública, dentre outras questões. Além disso, deve alinhar a atuação de todos na organização com os princípios, valores e propósito dela e

promover uma cultura de integridade (Instituto Brasileiro de Governança Corporativa, 2023, p. 65).

Já de acordo com o volume I do Guia “Programa de Integridade: Diretrizes para Empresas Privadas” da Controladoria-Geral da União (2015, p. 7) são cinco os requisitos que devem ser preenchidos, ao menos, pelos programas de *compliance*, a saber: I. comprometimento e apoio da alta direção; II. instância responsável; III. análise de perfil de riscos; IV. estruturação de regras e instrumentos (compreende padrões de ética e de conduta; regras, políticas e procedimentos para mitigar riscos; comunicação e treinamento; canais de denúncia; medidas disciplinares; e ações de remediação); e V. monitoramento contínuo.

Em complementaridade estabelece o volume II do mesmo guia os seguintes elementos mínimos para um programa de *compliance* (Controladoria-Geral da União, 2024, p. 38-39):

1. Apoio visível e inequívoco dos membros da alta direção;
2. Existência de uma instância interna - área ou pessoa - responsável pela aplicação do Programa de Integridade;
3. Realização de uma análise de riscos que contempla expressamente riscos para a integridade;
4. Código de Ética, ou documento equivalente, disponível em português;
5. Existência de política ou procedimento que, ao menos, veda expressamente a concessão de vantagens indevidas, econômicas ou não, a agentes públicos;
6. Treinamentos e ações de comunicação direcionados aos funcionários da empresa, abordando conteúdo de integridade, como aqueles relacionados ao Código de Ética;
7. Canal para realização de denúncias, disponível em português.

Independentemente de serem apresentados quantitativos distintos de elementos básicos para um programa de *compliance* na versão mais recente do guia da CGU, cumpre ressaltar que eles se adequam aos requisitos já introduzidos em seu primeiro volume, sendo, portanto, complementares entre si. Destaca-se ainda que a análise detalhada de cada um dos requisitos foge ao objetivo central do presente trabalho, de modo que apenas a instituição de regulamentos, políticas e códigos internos às organizações e os canais de denúncia serão melhor aprofundados quando da análise do *Legal Design* como ferramenta de otimização e efetividade dos programas de *compliance* em direitos humanos.

3.1. O *compliance* em direitos humanos e os desafios para a sua efetividade

A partir do panorama apresentado convém salientar que o *compliance* não se restringe ao combate à corrupção, não obstante o desenvolvimento do seu conceito remeter à Lei nº 12.846/2013. Conforme aponta Cueva (2018, p. 63), a finalidade dos programas de *compliance*

se confunde com os riscos jurídicos enfrentados pelas organizações, tais como criminais, concorrenciais, trabalhistas, ambientais e assim por diante. É nesse cenário que encontra lugar a discussão sobre o *compliance* em direitos humanos, tendo em vista a imprescindibilidade, no contexto contemporâneo, das organizações estarem em conformidade com parâmetros legais e regulatórios referentes à proteção dos direitos humanos, bem como adequar seus instrumentos internos à promoção e respeito a esses direitos.

Assim, haja visto os desdobramentos do pilar social (S) do ESG e a conexão entre empresas e direitos humanos, nos moldes abordados em tópico deste trabalho, as organizações necessitam, de fato, implementar ações voltadas ao desenvolvimento de boas práticas corporativas que incluam a proteção dos direitos humanos na atividade empresarial. Na visão de Piovesan e Gonzaga (2025, p. 194), “[...] as empresas devem evitar consequências negativas decorrentes da atividade empresarial, dispondo de políticas e processos para prevenir e mitigar os riscos que afetem os direitos humanos”. Nessa medida, o *compliance* fornece estruturas em busca da conformidade mediante a promoção do cumprimento da legislação aplicável, seja pela estruturação de regras e instrumentos internos, como políticas e padrões de ética e de conduta, e por meio de medidas de monitoramento, detecção e remediação de violações.

Na definição de Pereira e Rodrigues (2021, p. 150), o *compliance* em direitos humanos é conceituado como:

[...] conjunto de princípios, diretrizes, normas e regulamentos, públicos ou particulares, que tem por objetivo conformar e desenvolver novas posturas individuais e corporativas, fundadas em valores éticos, de governança, de transparência e de justiça, harmônicos com a cultura própria de cada empresa e também, concomitantemente, com o sistema jurídico vigente sob o qual são desenvolvidas as operações produtivas, os negócios e o relacionamento com a sociedade, visando não apenas à conciliação entre empreendedorismo e observância às normas nacionais e internacionais protetivas dos direitos humanos em todas as suas dimensões, mas, também, à introjeção pessoal e corporativa da percepção de imprescindibilidade do respeito e da inclusão da diversidade em todas as suas manifestações e na condução dos próprios negócios mediante a valorização da dignidade humana, consolidando-se, assim, a Responsabilidade Social Empresarial como elemento condicionante para o desenvolvimento de um ambiente de negócios saudável e de um modelo de sociedade efetivamente democrática.

O *compliance* em direitos humanos preconiza, assim, a observância ao ordenamento jurídico, tanto em relação à instrumentos internacionais quanto às legislações nacionais relativas ao assunto. Nesse aspecto, o *compliance* auxilia as empresas a estarem em conformidade legal e a colocarem em prática o respeito aos direitos humanos, estes pontuados neste trabalho quando da análise dos direitos essenciais ao alcance do pilar social (S) do ESG ante a integração entre empresas e direitos humanos. Isto é, o *compliance* em direitos humanos

fomenta a adoção de instrumentos internos às organizações de vedação ao trabalho infantil e à submissão de trabalhadores às condições análogas à de escravidão, o que inclui ações contra o tratamento desumano ou degradante, bem como exerce papel importante para que as empresas promovam a diversidade, igualdade e inclusão com o combate a situações de discriminação e de assédio.

Para além disso, à vista da relevância para a conformidade legal como o próprio conceito apresenta, é imprescindível que o *compliance* em direitos humanos seja um efetivo instrumento utilizado pelas empresas e não represente uma mera formalidade ou um programa de fachada, o que configuraria o *bluwashing*. De acordo com Frazão e Medeiros (2018, p. 89), um dos desafios para a efetividade dos programas de *compliance* envolve a criação de uma cultura corporativa de respeito à ética e à legislação, uma vez que não basta, por exemplo, a elaboração de códigos de ética e de conduta se estes não são de fato concretizados.

Aliado a isso, Oliveira (2018, p. 271-272) pontua a importância da comunicação para a melhor adesão dos colaboradores, especialmente no que concerne aos programas de *compliance* em multinacionais, comumente caracterizadas por políticas corporativas globais. Ademais, vislumbra-se ainda que o excesso de formalismo, tecnicidade e aspectos relacionados à acessibilidade, clareza e usabilidade dos instrumentos que compõem um programa de *compliance*, tais como os regulamentos, políticas, códigos internos e as interfaces de canais de denúncia pouco pensadas na experiência do usuário, também constituem um entrave para a sua consecução. É nesse contexto que o *Legal Design* emerge como ferramenta de otimização e efetividade de programas de *compliance* em direitos humanos nas estratégias empresariais de ESG.

4. AS VERTENTES DO *LEGAL DESIGN* COMO FERRAMENTA DE OTIMIZAÇÃO E EFETIVIDADE DO *COMPLIANCE* EM DIREITOS HUMANOS

O *Legal Design* é um termo que ganha delineamentos especialmente com a obra “Law by Design” de Margaret Hagan, uma das principais expoentes do tema, e representa uma abordagem pela qual se aplica ferramentas do design ao âmbito do Direito, sejam elas visuais, tais como cores, ícones, símbolos e imagens, ou metodológicas, como o *Design thinking* e o *Visual Law*, em busca de tornar documentos, produtos e serviços jurídicos mais acessíveis, usáveis e centrados nos usuários, isto é, pautados na experiência de seus destinatários (Crosara; Yoshii, 2025, p. 76-77). Na definição de Hagan (2016, capítulo 1, tradução própria),

O Legal Design é o design centrado no ser humano aplicado ao mundo do direito, para tornar os sistemas e serviços jurídicos mais centrados no ser humano, utilizáveis e satisfatórios. O Legal Design é uma forma de avaliar e criar serviços jurídicos, com foco na sua usabilidade, utilidade e engajamento [...]¹⁵.

É importante pontuar que o *Legal Design*, muitas vezes associado à utilização de elementos visuais em decorrência da abordagem do *Visual Law*, não se reduz ao aspecto estético e à mera aparência, sendo o seu cerne voltado para o aspecto funcional e utilidade envolvida, bem como à geração de valor em vistas à promoção de uma comunicação mais assertiva (Crosara; Yoshii, 2025, p. 77). Conforme salienta Nybø (2021, p. 4), “um documento que utiliza recursos puramente estéticos, sem qualquer funcionalidade ou um objetivo claro não poderá ser considerado um fruto do *Legal Design* [...]”. Isso porque os recursos visuais precisam ser úteis (Maia; Nybø; Cunha, 2020, p. 7). Em outros termos, a abordagem do *Legal Design* requer que suas ferramentas sejam utilizadas com propósito, de modo a transmitir as informações de maneira mais clara, prática e acessível, tendo por ênfase a experiência dos seus destinatários.

Em vista disso, nas estratégias empresariais de ESG, voltadas para o pilar social (S) e de governança (G), o *Legal Design* pode ser utilizado como ferramenta de otimização e efetividade dos programas de *compliance* em direitos humanos, seja sob uma vertente de atuação preventiva do *compliance* contra violações desses direitos mediante ao cumprimento de regulamentos, políticas e códigos internos às organizações, bem como de detecção dessas violações por meio de canais de denúncia.

4.1. O *Legal Design* na promoção da vertente preventiva do *compliance* em direitos humanos

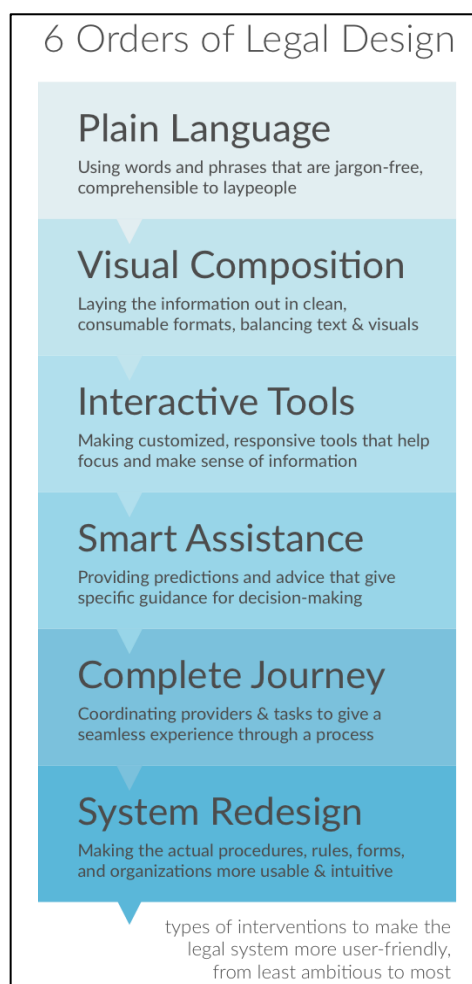
Uma das vertentes de atuação do *compliance* em direitos humanos é a prevenção de infrações e de cometimento de ilícitos por meio da adoção de regulamentos e políticas internas às organizações, bem como de códigos de ética e de conduta em prol da conformidade com parâmetros legais e regulatórios referentes à proteção dos direitos humanos, tais quais aqueles elencados anteriormente neste trabalho, seja em relação: I. à vedação ao trabalho infantil, à submissão de trabalhadores à condições análogas à de escravidão e ao tratamento desumano ou degradante; e II. à promoção da diversidade, igualdade e inclusão com o combate à

¹⁵ “Legal design is the application of human-centered design to the world of law, to make legal systems and services more human-centered, usable, and satisfying. Legal design is a way of assessing and creating legal services, with a focus on how usable, useful, and engaging these services are [...]” (2016, S.I., capítulo 1, original).

discriminação e ao assédio. Nessa medida, se faz necessário que os códigos de conduta e de ética e os regulamentos e as políticas internas às organizações atinjam as suas finalidades e funcionem como meios eficazes de prevenção de violações a esses direitos.

De acordo com a Controladoria-Geral da União (2015, p. 14) o código de ética ou conduta “[...] deve ser escrito de forma clara e concisa, ter linguagem de fácil compreensão e ser aplicado aos diversos públicos da empresa”. Essa necessidade de clareza, acessibilidade e de boa comunicação é demandada no ambiente empresarial, em que convivem pessoas com especialidades e conhecimentos técnicos diferentes, e coaduna com as práticas de *Legal Design*, tendo em vista a sua abordagem centrada no ser humano. É nesse contexto que Hagan (2016, capítulo 4) estabelece seis ordens/categorias principais de intervenção do *Legal Design* para aprimorar a experiência do usuário, sintetizadas pela autora conforme se segue:

Imagem 1 - Ordens de intervenção do *Legal Design*



Fonte: Hagan (2016, Capítulo 4)

Em tradução livre, se extrai de tais categorias que o *Legal Design* apresenta os seguintes aspectos: I. uso de linguagem simples sem jargões que dificultem a compreensão para leigos; II. uma composição visual, de maneira que as informações sejam dispostas e organizadas de modo a facilitar a compreensão, o que inclui a formatação e o equilíbrio entre textos e elementos visuais (gráficos, símbolos, ícones e ilustrações, por exemplo); III. utilização de ferramentas interativas que ajudem a compreender a informação, como *links* de acesso a informações complementares; IV. sistema de “smart assistance” que forneça orientações para a tomada de decisões; V. uma jornada completa do usuário com a coordenação de tarefas a fim de proporcionar uma melhor experiência; e VI. o redesenho do sistema com modificações que tornem procedimentos, regras e organizações mais intuitivos e fáceis de usar.

Esses pontos de intervenção do *Legal Design* para melhor experiência do usuário podem e devem ser aplicados na elaboração de códigos de ética e de conduta, assim como, de regulamentos e políticas internas às organizações com vistas à consecução da função preventiva do *compliance* em direitos humanos. Isso porque as diretrizes empresariais em prol do cumprimento de parâmetros legais e regulatórios são dotadas, em geral, de uma linguagem robusta e técnica, demandando clareza, acessibilidade e facilidade de compreensão a todos os colaboradores e demais *stakeholders*.

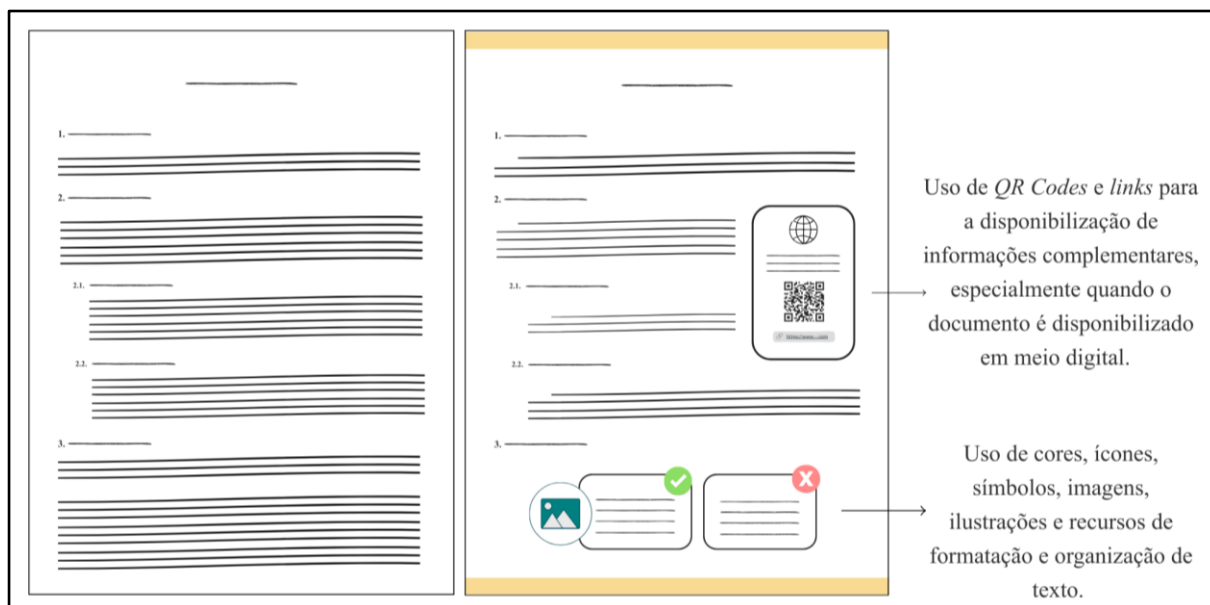
Dessarte, a aplicação do *Legal Design* contribui para uma melhor usabilidade e adesão de tais instrumentos, posto que sua abordagem e ferramentas, como o *Visual Law*, possibilitam uma melhor comunicação e interação com os documentos produzidos. De acordo com Maia, Nybø e Cunha (2020, p. 24-26) o padrão de leitura dos usuários é alterado com a utilização de ícones e imagens, uma vez que esses recursos aumentam a atenção para determinadas regiões de um texto, bem como a interação do usuário, nos moldes de pesquisa empírica realizada. Nesse panorama, dentre as ferramentas e elementos visuais Crosara e Yoshii (2025, p. 80) destacam:

[...] o uso de ícones e marcadores para tornar o entendimento mais fácil e visual; o uso moderado de destaques, grifos, sublinhados, itálico e negrito para ressaltar alguma informação; a utilização de imagens, formas, fluxogramas e linhas do tempo, bem como de tabelas, gráficos e outros recursos visuais para expressar e facilitar a compreensão; e o uso de outros elementos, como, por exemplo, *links* e *QR Codes* visando a disponibilização de conteúdo de vídeo ou som.

Assim sendo, para melhor visualização prática, este trabalho criou uma representação genérica de um documento comumente utilizado e outro com a aplicação da abordagem do *Legal Design*, especialmente com a adoção de ferramentas do *Visual Law*, que podem ser

utilizadas por empresas na elaboração de políticas internas, códigos de ética e de conduta e demais documentos jurídicos.

Imagem 2 - Comparação entre um documento comum e outro elaborado com a abordagem do *Legal Design*



Fonte: Elaboração própria

Vale salientar que tal representação é apenas uma ilustração que precisa ser adequada à realidade de cada organização e ao conteúdo dos documentos, de modo que apenas tem por finalidade exemplificar como o *Legal Design* pode ser aplicado como ferramenta de otimização e efetividade da vertente preventiva do *compliance* em direitos humanos. Considera-se, assim, que a abordagem centrada no usuário contribui para o estabelecimento de uma comunicação mais assertiva, acessível e atrativa, o que corrobora para maior adesão dos *stakeholders* e, por conseguinte, ao estabelecimento de uma cultura de conformidade.

4.2. O *Legal Design* na vertente de detecção de violações do *compliance* em direitos humanos

Outra vertente de atuação do *compliance* é a detecção de violações para que, assim, seja possível a adoção de medidas de remediação. É nesse contexto que se encontram os canais de denúncia, instrumento essencial em um programa de integridade bem estruturado que permite o recebimento de informações sobre irregularidades e desvios de conduta, sejam reais ou

potenciais (Instituto Brasileiro de Governança Corporativa, 2023, p. 68). Cabe salientar que a sua implementação em nível organizacional está em consonância com o Princípio Orientador 29 da integração entre Empresas e Direitos Humanos da ONU, o qual preconiza a necessidade das empresas estabelecerem ou participarem de mecanismos de denúncia em nível operacional que estejam à disposição daqueles que possam sofrer impactos adversos (United Nations, 2011a, p. 31).

Dessarte, sendo um mecanismo para reportar violações, especialmente aquelas em matéria de direitos humanos, e viabilizar a sua apuração e consequente reparação, é importante que os canais de denúncia sejam amplamente divulgados e de fácil utilização. Para a Controladoria-Geral da União (2015, p. 20) é importante que os colaboradores tenham conhecimento dos canais de denúncia e de políticas de proteção, bem como sejam conscientes sobre a possibilidade de reportar/denunciar casos considerados suspeitos e desvios de conduta.

Ademais, conforme ainda se extrai dos Princípios Ruggie, dentre os critérios de eficácia, os mecanismos de denúncia precisam ser acessíveis (United Nations, 2011a, p. 33, Princípio Orientador 31). É nesse âmbito que a abordagem do *Legal Design* pode e deve ser aplicada aos canais de denúncia e utilizada como ferramenta de otimização e efetividade da vertente de detecção de violações do *compliance* em direitos humanos ao contribuir para a criação de uma interface mais acessível, intuitiva e pensada na experiência de seus usuários, uma vez que estes nem sempre possuem domínio dos meios digitais comumente utilizados para a realização de denúncias.

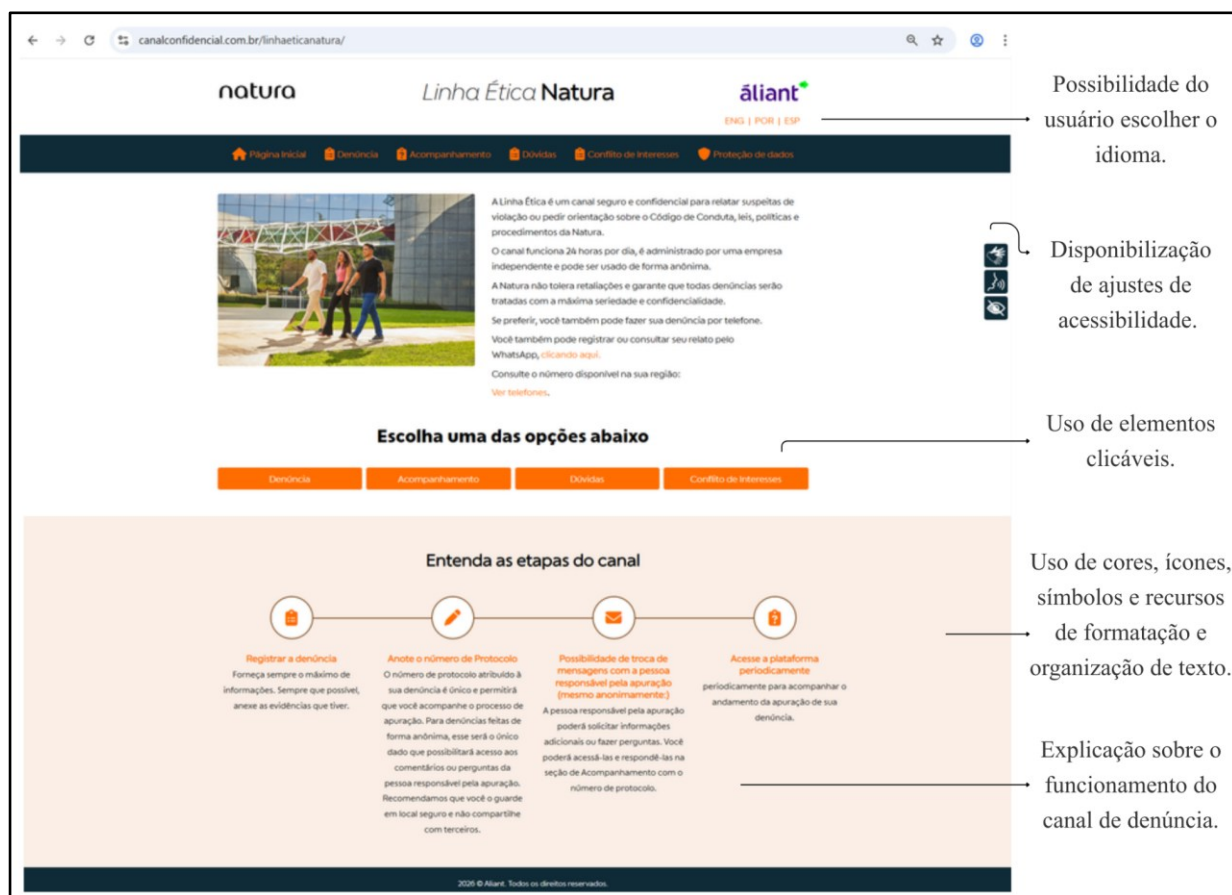
Assim, a fim de melhor elucidação, este trabalho optou por apresentar o canal de denúncia da Natura&Co, uma empresa brasileira com operação em outros países que possui em seu portfólio as marcas Natura e Avon. A escolha da empresa decorreu de seu compromisso com questões socioambientais, visível pela certificação de Empresa B pelo B Lab¹⁶ desde novembro de 2020, e por apresentar uma declaração de compromisso pelos direitos humanos, dentre os quais a valorização da diversidade e inclusão e a tolerância zero para o trabalho infantil, forçado e escravo (Natura, 2025, p. 6-7), bem como dispor em seus códigos e políticas sobre a promoção e respeito a esses direitos no âmbito de sua cadeia produtiva.

A referida empresa dispõe de um canal de denúncia denominado de “Linha Ética”. Ao acessá-lo em meio eletrônico o usuário se depara com a seguinte interface, em que é possível

¹⁶ O B Lab é uma rede sem fins lucrativos que reconhece, em nível global, empresas que possuem alto impacto socioambiental positivo e que atendam a padrões relacionados à responsabilidade e à transparência em seus negócios (B Lab, c2026).

vislumbrar a utilização de elementos visuais da abordagem do *Legal Design* que tonam melhor a experiência do usuário:

Imagem 3 - Canal de denúncia da Natura&Co sob a ótica do *Legal Design*



Fonte: Natura (c2026) e elaboração própria

O uso dos elementos destacados possibilita a criação de uma melhor interface com o usuário, assim como, estabelece uma comunicação mais clara e acessível, o que, além de tornar o sistema mais intuitivo, sem obscuridades e entraves, melhora a experiência do denunciante. Isso permite ainda que os canais de denúncia sejam meios efetivos e de fácil utilização para a detecção de irregularidades e violações em direitos humanos, de forma que as empresas possam adotar medidas de remediação.

Outrossim, pensando-se na acessibilidade e na promoção de uma linguagem facilitada, outro recurso que pode ser utilizado na interface dos canais de denúncia, é a disponibilização de vídeos curtos de orientação e explicação acerca do seu funcionamento e das etapas envolvidas a fim de aumentar a interação e compreensão dos usuários. Diante disso, a combinação de ferramentas do *Legal Design* contribui para uma melhor usabilidade dos canais

de denúncia, com interfaces mais atrativas e intuitivas, e, por conseguinte, na construção de um programa de *compliance* em direitos humanos mais efetivo na detecção de violações.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

De acordo com o que foi discutido, no âmbito do pilar social (S) do ESG e da integração entre empresas e direitos humanos, as sociedades empresariais desempenham um papel relevante na proteção, respeito, promoção e na prevenção e reparação/remediação de violação aos direitos humanos. Sendo assim, o *compliance* em direitos humanos assume contornos para o cumprimento de tais objetivos à medida que preconiza a conformidade com parâmetros regulatórios e legais, como os instrumentos jurídicos nacionais atinentes à matéria que foram elencados neste trabalho em duas abordagens: I. o de vedação ao trabalho infantil e o análogo à escravidão, bem como ao tratamento desumano ou degradante; e II. o de promoção da diversidade, igualdade e inclusão com o combate a situações de discriminação e assédio.

Em suma, o *compliance* em direitos humanos emerge como instrumento hábil à implementação e concretização da integração entre empresas e direitos humanos, assim como ao alcance do pilar social (S) e de governança (G) do ESG, haja visto que a discussão sobre *compliance* encontra lugar neste último aspecto e os direitos humanos no âmbito social, caracterizado pela preocupação com as pessoas envolvidas e afetadas pela atividade empresarial. Dessarte, é essencial que os mecanismos de *compliance* não configurem um programa de fachada ou mera formalidade.

Nesse contexto, vislumbra-se que a abordagem do *Legal Design* pode e deve ser aplicada ao *compliance* em direitos humanos, especialmente no que concerne à instituição de políticas, regulamentos e códigos internos às organizações e aos canais de denúncia, de modo a contribuir, respectivamente, para as vertentes de atuação preventiva do *compliance* e de detecção de violações em direitos humanos. Conforme problemática envolvida neste trabalho, tais mecanismos de *compliance* não se revelam, de fato, efetivos em todos os contextos, seja em decorrência do formalismo e linguagem técnica envolvida que acabam por dificultar a sua implementação e adesão por parte de seus colaboradores e demais *stakeholders*, que nem sempre possuem os mesmos conhecimentos técnicos, e, inclusive, pela utilização de uma interface não adequadamente projetada à experiência do usuário.

Desse modo, a aplicação do *Legal Design* com a sua abordagem centrada no ser humano e de suas ferramentas, como o *Visual Law*, possibilitam que os instrumentos utilizados nos programas de *compliance* em direitos humanos sejam mais acessíveis, claros, usáveis,

interativos e assertivos, o que corrobora para o seu engajamento e alcance de suas finalidades. Trata-se, assim, de uma ferramenta funcional, que não deve ser limitada à falácia da mera estética e de embelezamento de documentos e serviços jurídicos.

É, portanto, diante dessa perspectiva voltada para a aplicabilidade prática que o *Legal Design* funciona como uma ferramenta de otimização e efetividade do *compliance* em direitos humanos, auxiliando na construção de um programa robusto marcado pela cultura de conformidade e que, para além disso, reflita o compromisso empresarial com a consecução do ESG, especialmente no que concerne ao pilar social (S) e de governança (G).

REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **ABNT NBR ISO 37000:2022.** Governança de Organizações - Orientações. Rio de Janeiro: ABNT, 2022a.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **ABNT NBR ISO 37001:2017.** Sistemas de gestão antissuborno - Requisitos com orientações para uso. Rio de Janeiro: ABNT, 2017.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **ABNT NBR ISO 37002:2022.** Sistemas de gestão de denúncias - Diretrizes. Rio de Janeiro: ABNT, 2022b.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **ABNT NBR ISO 37301:2021.** Sistemas de gestão de compliance - Requisitos com orientações para uso. Rio de Janeiro: ABNT, 2021.

ATCHABAHIAN, Ana Cláudia Ruy Cardia. **ESG: Teoria e prática para a verdadeira sustentabilidade nos negócios.** 1. ed. São Paulo: Saraiva Jur, 2024. *E-book*.

B LAB. **About B Lab.** [S. l.]: B Lab, c2026. Disponível em: <https://www.bcorporation.net/en-us/movement/about-b-lab/>. Acesso em: 13 jan. 2026.

BRASIL. [Constituição (1988)]. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988.** Brasília, DF: Presidência da República, [1988]. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 21 de nov. 2025.

BRASIL. **Decreto-Lei nº 2.848, de 7 de dezembro de 1940.** Código Penal. Brasília, DF: Presidência da República, [1940]. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del2848compilado.htm. Acesso em: 18 dez. 2025.

BRASIL. **Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943.** Aprova a Consolidação das Leis do Trabalho. Brasília, DF: Presidência da República, [1943]. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del5452.htm. Acesso em: 06 jan. 2026.

BRASIL. **Decreto nº 678, de 6 de novembro de 1992.** Promulga a Convenção Americana sobre Direitos Humanos (Pacto de São José da Costa Rica), de 22 de novembro de 1969. Brasília, DF: Presidência da República, [1992]. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/d0678.htm. Acesso em: 19 nov. 2025.

BRASIL. **Decreto nº 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. Brasília, DF: Presidência da República, [2022]. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2022/decreto/d11129.htm. Acesso em: 25 nov. 2025.

BRASIL. **Decreto nº 11.772, de 9 de novembro de 2023.** Institui o Grupo de Trabalho Interministerial para a elaboração de proposta da Política Nacional de Direitos Humanos e Empresas. Brasília, DF: Presidência da República, [2023]. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2023-2026/2023/decreto/D11772.htm. Acesso em: 21 nov. 2025.

BRASIL. **Denunciar violação de direitos humanos (Disque 100).** [S. l.]: gov.br, 2025. Disponível em: <https://www.gov.br/pt-br/servicos/denunciar-violacao-de-direitos-humanos>. Acesso em: 19 jan. 2026.

BRASIL. **Lei nº 7.716, de 5 de janeiro de 1989.** Define os crimes resultantes de preconceito de raça ou de cor. Brasília, DF: Presidência da República, [1989]. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/17716.htm. Acesso em: 06 jan. 2026.

BRASIL. **Lei nº 8.069, de 13 de julho de 1990.** Dispõe sobre o Estatuto da Criança e do Adolescente e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República, [1990]. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L8069Compilado.htm. Acesso em: 06 jan. 2026.

BRASIL. **Lei nº 8.213, de 24 de julho de 1991.** Dispõe sobre os Planos de Benefícios da Previdência Social e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República, [1991]. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/18213compilado.htm. Acesso em: 06 jan. 2025.

BRASIL. **Lei nº 9.029, de 13 de abril de 1995.** Proíbe a exigência de atestados de gravidez e esterilização, e outras práticas discriminatórias, para efeitos admissionais ou de permanência da relação jurídica de trabalho, e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República, [1995]. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19029.htm. Acesso em: 19 dez. 2025.

BRASIL. **Lei nº 12.288, de 20 de julho de 2010.** Institui o Estatuto da Igualdade Racial; altera as Leis nos 7.716, de 5 de janeiro de 1989, 9.029, de 13 de abril de 1995, 7.347, de 24 de julho de 1985, e 10.778, de 24 de novembro de 2003. Brasília, DF: Presidência da República, [2010]. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2010/lei/112288.htm. Acesso em: 06 jan. 2026.

BRASIL. **Lei nº 12.846, de 1º de agosto de 2013.** Dispõe sobre a responsabilização administrativa e civil de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira, e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República, [2013]. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2013/lei/112846.htm. Acesso em: 24 de nov. 2025.

BRASIL. **Lei nº 13.146, de 6 de julho de 2015.** Institui a Lei Brasileira de Inclusão da Pessoa com Deficiência (Estatuto da Pessoa com Deficiência). Brasília, DF: Presidência da República, [2015]. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/lei/113146.htm. Acesso em: 06 jan. 2026.

BRASIL. **Lei nº 14.133, de 1º de abril de 2021.** Lei de Licitações e Contratos Administrativos. Brasília, DF: Presidência da República, [2021]. Disponível em:

https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2021/lei/114133.htm. Acesso em: 06 dez. 2025.

BRASIL. **Lei nº 14.457, 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. Brasília, DF: Presidência da República, [2022]. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2022/lei/114457.htm. Acesso em: 06 jan. 2026.

CAMARGO, André Antunes Soares de. **Regulação Internacional da Governança Corporativa e do Compliance.** 1. ed. São Paulo: Thomson Reuters Brasil, 2021.

COMPARATO, Fábio Konder. **A afirmação histórica dos direitos humanos.** 5. ed. São Paulo: Saraiva, 2007.

CONSELHO ADMINISTRATIVO DE DEFESA ECONÔMICA. **Guia Programas de Compliance:** orientações sobre estruturação e benefícios da adoção dos programas de *compliance* concorrencial. Brasília: CADE, 2016. Disponível em: <https://cdn.cade.gov.br/Portal/centrais-de-conteudo/publicacoes/guias-do-cade/guia-compliance-versao-oficial.pdf>. Acesso em: 07 dez. 2025.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Casos Contenciosos Brasileiros.** Brasília: CNJ, 2025. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/poder-judiciario/relacoes-internacionais/monitoramento-e-fiscalizacao-das-decisoes-da-corte-idh/casos-contenciosos-brasileiros/>. Acesso em: 19 jan. 2026.

CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO. **Programa de integridade:** diretrizes para empresas privadas. Brasília: CGU, 2015. Disponível em: <https://www.gov.br/cgu/pt-br/centrais-de-conteudo/publicacoes/integridade/arquivos/programa-de-integridade-diretrizes-para-empresas-privadas.pdf>. Acesso em: 06 dez. 2025.

CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO. **Programa de integridade:** diretrizes para empresas privadas (vol. II). Brasília: CGU, 2024. Disponível em: https://www.gov.br/cgu/pt-br/assuntos/noticias/2024/10/cgu-publica-novo-guia-de-diretrizes-para-empresas-privadas/GuiaDiretrizes_v14out1.pdf. Acesso em: 06 dez. 2025.

CROSARA, Daniela de Melo; YOSHII, Daniele Aya Tano. Legal Design e ESG: contornos e incidências práticas. **Revista do Tribunal Regional Federal da 3ª Região**, São Paulo, v. 36, n. 161, p. 69-88, 2025. DOI: 10.65674/rev-trf3.v36i161.726. Disponível em: <https://revista.trf3.jus.br/index.php/rtrf3/article/view/726>. Acesso em: 9 jan. 2026.

CUEVA, Ricardo Villas Bôas. Funções e Finalidades dos Programas de *Compliance*. In: CUEVA, Ricardo Villas Bôas; FRAZÃO, Ana. (coord.). **Compliance: perspectivas e desafios dos programas de conformidade.** Belo Horizonte: Fórum, 2018. p. 53-69.

FRAZÃO, Ana; CARVALHO, Angelo Gamba Prata de. Corrupção, cultura e *compliance*: o papel das normas jurídicas na construção de uma cultura de respeito ao ordenamento. In: CUEVA, Ricardo Villas Bôas; FRAZÃO, Ana. (coord.). **Compliance: perspectivas e desafios dos programas de conformidade.** Belo Horizonte: Fórum, 2018. p. 129-150.

FRAZÃO, Ana; MEDEIROS, Ana Rafaela Martinez. Desafios para a efetividade dos programas de *compliance*. In: CUEVA, Ricardo Villas Bôas; FRAZÃO, Ana. (coord.). **Compliance: perspectivas e desafios dos programas de conformidade**. Belo Horizonte: Fórum, 2018. p. 71-104.

FRIEDMAN, Milton. The Social Responsibility of Business Is to Increase Its Profits. **The New York Times**. Nova Iorque: The New York Times, 1970. Disponível em: <https://www.nytimes.com/1970/09/13/archives/a-friedman-doctrine-the-social-responsibility-of-business-is-to.html>. Acesso em: 19 nov. 2025.

HAGAN, Margaret. **Law by Design**. [S. l.: s. n.], [2016]. *E-book*. Disponível em: <https://lawbydesign.co/>. Acesso em: 9 jan. 2026.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Código de Melhores Práticas de Governança Corporativa**. 6. ed. São Paulo: IBGC, 2023.

MAIA, Ana Carolina; NYBØ, Erik Fontenele; CUNHA, Mayara. **Legal Design: Criando documentos que fazem sentido para o usuário**. São Paulo: Saraiva Educação, 2020. *E-book*.

MARRARA, Thiago. Quem precisa de programas de integridade (*compliance*)?. In: CUEVA, Ricardo Villas Bôas; FRAZÃO, Ana. (coord.). In: **Compliance: perspectivas e desafios dos programas de conformidade**. Belo Horizonte: Fórum, 2018. p. 275-295.

MINISTÉRIO DO TRABALHO E EMPREGO. **Combate ao Trabalho em Condições Análogas às de Escravo**. [S. l.]: gov.br, 2026. Disponível em: <https://www.gov.br/trabalho-e-emprego/pt-br/assuntos/inspecao-do-trabalho/areas-de-atuacao/combate-ao-trabalho-escravo-e-analogo-ao-de-escravo>. Acesso em: 05 jan. 2026.

NATURA. **Declaração de Compromisso pelos Direitos Humanos**. [S. l.]: Natura, 2025. Disponível em: <https://api.mziq.com/mzfilemanager/v2/d/9e61d5ff-4641-4ec3-97a5-3595f938bb75/17c24c58-8624-5906-18c3-7f1eab941e58?origin=2>. Acesso em: 14 jan. 2026.

NATURA. **Linha Ética Natura**. [S. l.]: Natura, c2026. Disponível em: <https://canalconfidencial.com.br/linhaeticanatura/>. Acesso em: 15 jan. 2026.

NYBØ, Erik Fontenele. Legal Design: a aplicação de recursos de design na elaboração de documentos jurídicos. In: CALAZA, Tales; FALEIROS JÚNIOR, José Luiz de Moura (org.). **Legal Design: teoria e prática**. Indaiatuba: Foco, 2021, p. 4-14.

OLIVA, Milena Donato; SILVA, Rodrigo da Guia. Origem e Evolução Histórica do *Compliance* no Direito Brasileiro. In: CUEVA, Ricardo Villas Bôas; FRAZÃO, Ana. (coord.). **Compliance: perspectivas e desafios dos programas de conformidade**. Belo Horizonte: Fórum, 2018. p. 29-51.

OLIVEIRA, Patrícia Godoy. Desafios para a implementação de programas de *compliance* em multinacionais. In: CUEVA, Ricardo Villas Bôas; FRAZÃO, Ana. (coord.). **Compliance: perspectivas e desafios dos programas de conformidade**. Belo Horizonte: Fórum, 2018. p. 251-273.

PEIXOTO, Bruno Teixeira; FARIAS, Talden. Sentido Jurídico ao “ESG”. *In*: TRENNEPOHL, Terence; TRENNEPOHL, Natascha (coord.). **ESG e Compliance: interfaces, desafios e oportunidades**. Rio de Janeiro: Saraiva Jur, 2023. *E-book*. p. 51-69.

PEREIRA, Flávio de Leão Bastos; RODRIGUES, Rodrigo Bordalo. **Compliance em Direitos Humanos, Diversidade e Ambiental**. 1. ed. São Paulo: Thomson Reuters, 2021.

PINHEIRO, Caroline. *Compliance* sob a perspectiva da função social da empresa e da governança corporativa. *In*: CUEVA, Ricardo Villas Bôas; FRAZÃO, Ana. (coord.). **Compliance: perspectivas e desafios dos programas de conformidade**. Belo Horizonte: Fórum, 2018. p. 193-218.

PIOVESAN, Flávia; GONZAGA, Victoriana. Empresas e Direitos Humanos: desafios e perspectivas à luz do Direito Internacional dos Direitos Humanos. *In*: PIOVESAN, Flávia. **Temas de Direitos Humanos**. 13. ed. São Paulo, 2025. *E-book*. p. 180-208.

POLMAN, Paul; WINSTON, Andrew. **Impacto Positivo: como empresas corajosas prosperam dando mais do que tiram**. Tradução: Alves Calado. 1. ed. Rio de Janeiro: Sextante, 2022.

THE GLOBAL COMPACT. **Who Cares Wins: Connecting Financial Markets to a Changing World**. New York: United Nations, 2004. Disponível em: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/280911488968799581/pdf/113237-WP-WhoCaresWins-2004.pdf>. Acesso em: 16 nov. 2025.

UNITED NATIONS. **Guiding Principles on Business and Human Rights: Implementing the United Nations “Protect, Respect and Remedy” Framework**. New York and Geneva: United Nations Human Rights office of the high commissioner. 2011a. Disponível em: <https://www.ohchr.org/en/publications/reference-publications/guiding-principles-business-and-human-rights>. Acesso em: 19. nov. 2025.

UNITED NATIONS. **Protect, Respect and Remedy: a Framework for Business and Human Rights**. New York: UN General Assembly of Human Rights Council, 2008. Disponível em: <https://docs.un.org/en/A/HRC/8/5>. Acesso em: 21 nov. 2025.

UNITED NATIONS. **Report of the Special Representative of the Secretary General on the issue of human rights and transnational corporations and other business enterprises, John Ruggie - A/HRC/17/31**. New York: UN General Assembly of Human Rights Council, 2011b. Disponível em: <https://docs.un.org/en/A/HRC/17/31>. Acesso em: 20 nov. 2025.

UNITED NATIONS. **Resolution 17/4 - Human rights and transnational corporations and other business enterprises - A/HRC/RES/17/4**. New York: UN General Assembly of Human Rights Council, 2011c. Disponível em: <https://docs.un.org/en/A/HRC/RES/17/4>. Acesso em: 20 nov. 2025.

UNITED NATIONS. **Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development - A/RES/70/1**. New York: UN General Assembly, 2015. Disponível em: <https://docs.un.org/en/A/RES/70/1>. Acesso em: 19 nov. 2025.

UNITED NATIONS. **Universal Declaration of Human Rights - Portuguese**. New York and Geneva: United Nations Human Rights office of the high commissioner, [1948]. Disponível em: <https://www.ohchr.org/en/human-rights/universal-declaration/translations/portuguese>. Acesso em: 19 nov. 2025.

WAKAHARA, Roberto. *Bluewashing*, desrespeito aos direitos fundamentais laborais e propaganda enganosa. **Revista do Tribunal Regional do Trabalho da 15ª Região**, Campinas/SP, n. 50, p. 165-175, 2017. Disponível em: https://trt15.jus.br/sites/portal/files/fields/colecoesdotribunal_v/revista-do-tribunal-eletronica/2017/r-50-2017.pdf. Acesso em: 20 jan. 2026.