

Participação de Mulheres em Conselho de Administração Participation of Women On The Board Of Directors

Lígia Armani¹



This work is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License.

Resumo: A pouca representatividade das mulheres em Conselhos de Administração demonstra a discriminação de gênero ainda existente em ambientes de corporações, pois, apesar das empresas empregarem grande número de trabalhadoras, estas ocupam os cargos de menor relevância econômica e social. A quantidade de mulheres vem aumentando em ritmo lento por conta de diversas barreiras estruturais e muitas vezes não visíveis, razão pela qual há a necessidade de se implementar políticas de ações positivas como acelerador desse processo, sendo as cotas o meio que se mostra mais eficaz para melhoria do cenário atual.

Palavras chaves: Conselho de Administração; Mulheres; Discriminação de Gênero; Política de Ação Positiva; Cotas.

Abstract: The low representation of women on Boards of Directors demonstrates the gender discrimination that still exists in workplaces, for the reason that, although companies employ a large number of workers, they occupy positions of lesser economic and social relevance. The number of women has been increasing at a slow speed due to several structural barriers and often not visible, which is why there is a need to implement positive action policies as an accelerator of this process, with quotas being the most effective means to improvement of the current scenario.

Keywords: Board of Directors; Women; Gender Discrimination; Positive Action Policy; Quotas.

¹ Mestre em Direito da Relações Sociais pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo. Graduada em Direito pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo. Advogada.

1. Introdução - Conselho de Administração e sua Composição

O Conselho de Administração ou Conselho Administrativo é um órgão de deliberação colegiada, obrigatório para as sociedades anônimas abertas e as de capital autorizado, conforme estabelecem os artigos 138 e seguintes da Lei n. 6.404/1976 – Lei das Sociedades por Ações.

A legislação brasileira confere ao Conselho um grande poder, pois é nele que se estabelecem as diretrizes da empresa, sendo que cabe ao Conselho a eleição e a destituição dos diretores da companhia; o poder de avaliar grandes contratos, relatórios e contas da companhia; escolher e destituir auditores, dentre outras atribuições de alto impacto para as companhias (ANGARITA, SICA e DONAGGIO, 2016, p. 7).

Em suma, o Conselho determina a contratação e a demissão de executivos, além de ratificar e controlar as decisões importantes da organização.¹ Dessa forma, um Conselho bem estruturado e ativo fornece segurança e transparência aos investidores da companhia e, por consequência, maior confiabilidade na divulgação das informações.

A Lei das SAs estabelece, dentre outros itens, a composição do Conselho de Administração com, no mínimo, três membros; esse número varia de acordo com o tamanho da companhia. Ocorre que a representatividade do gênero feminino nesses Conselhos é pequena, sendo tais cargos ocupados em grande maioria por homens.

O presente estudo considera o aumento gradativo da participação das mulheres em Conselhos. Todavia, atualmente o percentual ainda é baixo, em torno de 16%², levando-nos a

¹ Lei n. 6.404/1976. Art. 142. Compete ao conselho de administração:

- I - fixar a orientação geral dos negócios da companhia;
- II - eleger e destituir os diretores da companhia e fixar-lhes as atribuições, observado o que a respeito dispuser o estatuto;
- III - fiscalizar a gestão dos diretores, examinar, a qualquer tempo, os livros e papéis da companhia, solicitar informações sobre contratos celebrados ou em via de celebração, e quaisquer outros atos;
- IV - convocar a assembléia-geral quando julgar conveniente, ou no caso do artigo 132;
- V - manifestar-se sobre o relatório da administração e as contas da diretoria;
- VI - manifestar-se previamente sobre atos ou contratos, quando o estatuto assim o exigir;
- VII - deliberar, quando autorizado pelo estatuto, sobre a emissão de ações ou de bônus de subscrição;
- VIII – autorizar, se o estatuto não dispuser em contrário, a alienação de bens do ativo não circulante, a constituição de ônus reais e a prestação de garantias a obrigações de terceiros;
- IX - escolher e destituir os auditores independentes, se houver.

² A participação das mulheres em conselhos de administração subiu de 14% para 16% em comparação com 2021, segundo estudo inédito concluído pelo *ACI Institute*, da consultoria KPMG no Brasil.

Informação disponível em: <https://forbes.com.br/forbes-mulher/2022/12/sobe-o-numero-de-mulheres-em-conselhos-de-administracao-no-brasil/>

questionar as razões que levam a essa presença desproporcionalmente masculina apesar de as mulheres chegarem a ocupar 54,3% dos postos de trabalho no país em 2019. A média anual recuou em 2021, passando para 51,6% devido, sobretudo, à Pandemia da Covid-19³.

Nesse contexto, o número cai para zero se a busca for por mulheres negras em Conselhos de Administração, uma provável consequência da menor participação desse grupo no mercado de trabalho formal e da alta taxa de desemprego frente aos demais grupos demográficos.⁴

Os dados supracitados evidenciam a dificuldade das mulheres para chegar a cargos de relevância dentro das companhias causada pelos fatores sociais/culturais sobre papéis de gênero.

Para detalhamento de tal cenário, nos próximos tópicos serão abordadas questões ligadas à possível origem dessa ausência de representantes do gênero feminino como conselheiras em corporações.

2. Divisão do trabalho pelo gênero

Até meados do século XIX, a mulher não tinha direito de ter emprego nem de ocupar cargos públicos, sua função se limitava aos cuidados da casa e da família. As diretrizes do Estado e a aceitação da sociedade em relação a essa restrição foi se alterando pouco a pouco. Entretanto, observa-se que, mesmo com o seu ingresso no mercado de trabalho, foi mantida a ideia de que a aptidão das mulheres estaria voltada para determinadas áreas de atuação. Assim, consolidou-se o conceito de que existiriam tipos de trabalhos adequados a um ou outro gênero.

Ainda nos dias de hoje, enquanto os homens são vistos como mais ‘propensão’ às carreiras com perspectivas profissionais promissoras e melhor remuneração, as mulheres ficam restritas às profissões menos prestigiadas no mercado de trabalho (humanidades e letras, por exemplo) (DE PAIVA, 2019, p 58).

De início, havia um consenso estabelecido de que as mulheres não teriam capacidade intelectual ou condições morais para assumirem cargos de liderança no mundo corporativo,

³ Disponível em <https://blogdoibre.fgv.br/posts/maternidade-e-participacao-feminina-no-mercado-de-trabalho>

⁴ O C-suite também permanece predominantemente masculino e branco, segundo o estudo. Apenas um em cada quatro líderes C-suite era mulher, sendo 1 em cada 20 uma mulher negra. “Apesar de ganhos modestos em representação na liderança sênior nos últimos oito anos, as mulheres – e especialmente as mulheres negras – ainda estão dramaticamente sub-representadas na América corporativa”. Texto disponível em <https://www.cnnbrasil.com.br/business/mulheres-em-cargos-de-lideranca-estao-mais-propensas-a-desistir-aponta-estudo/>

acadêmico e político. Essa noção tendenciosa foi gradativamente substituída por outro raciocínio, o de que essa desvantagem das mulheres no mercado de trabalho seria uma ‘escolha’ ou ‘preferência’ pelos trabalhos menos relevantes em relação àqueles assumidos pelos homens para que elas pudessem, concomitantemente, se dedicar à vida pessoal com a criação dos filhos e administração familiar. Nesse tocante, cabe-nos questionar se se trata essencialmente de escolha ou preferência das mulheres pela administração da família em detrimento de seu crescimento profissional ou então de uma sólida opressão do sistema social vigente. Parece-nos que a segunda hipótese é que se aplica à situação das mulheres.

De todo modo, é evidente que esse contexto de origem estrutural é fator que desequilibra a distribuição de números entre as mulheres e os homens que ocupam cargos em posições estratégicas no meio empresarial e político, pois dá margem larga para que os homens invistam em suas carreiras em ascensão para os cargos de liderança, apoderando-se da lacuna deixada pelas mulheres que não permanecem no mercado de trabalho ou que não podem se dedicar integralmente às suas profissões.

De acordo com o estudo divulgado em 2022 pelo Fórum Econômico Mundial em seu *Global Gender Gap Index*, as mulheres ocupam apenas um terço dos cargos de liderança em empresas no mundo — a participação delas em postos de liderança subiu de 33% em 2016 para 37% em 2022. Em alguns setores, as mulheres representam quase a metade dos cargos de liderança, como em ONGs e associações (47%), educação (46%) e serviços pessoais e de bem-estar (45%). No outro extremo, há setores em que as mulheres estão em absoluta minoria, como tecnologia (24%), energia (20%) e infraestrutura (16%).⁵

A pesquisa do *Global Gender Gap Report* ainda mostrou que os nórdicos Finlândia, Noruega e Suécia são os três países com melhor classificação de paridade de gêneros, ao passo que o Brasil ocupa o 94º lugar no ranking de efetividade de igualdade dentre os 146 países avaliados.

Portanto, embora a diferença de gênero esteja presente na sociedade em geral, os dados variam no tempo e no espaço. Nos países em que a divisão sexual do trabalho tem sido debatida e combatida há mais tempo do que no Brasil, verifica-se uma menor diferença no percentual entre os cargos de destaque ocupados sob a perspectiva de gênero.

⁵ O *Global Gender Gap Index* se mostra como o mais abrangente estudo sobre desigualdade de gênero no mundo. Disponível em https://www3.weforum.org/docs/WEF_GGGR_2018.pdf

A par dos estudos, publicações e outras produções de relevância para enfrentamento do tema, há determinadas situações que ganham publicidade e atingem um largo número de pessoas, de modo a incrementar o debate sobre a discriminação sexual; mostram-se como relevante ferramenta para inspiração de outras mulheres e, ao mesmo tempo, possuem caráter educativo, de ampliação de perspectiva.

O caso 920 F.2d 967: Ann B. Hopkins v. Price Waterhouse, julgado pela Corte de Apelação dos Estados Unidos em 1990, tratou de discriminação sexual sofrida pela Sra. Hopkins que, não obstante ter desenvolvido uma carreira de sucesso em Escritório de Serviços Governamentais (OGS) como gerente sênior e ter sido muito bem avaliada por parceiros que a conheciam ao Comitê de Admissões da Price Waterhouse, teve negada a sua admissão como sócia nesta empresa porque teria atitudes muito ‘masculinas’. Ela teria sido aconselhada a *andar, falar e vestir-se de maneira mais feminina, usar maquiagem, pentear o cabelo e usar joias e a comportar-se de maneira menos agressiva*. A Corte norte-americana reconheceu que houve discriminação sexual, ordenou que a Price Waterhouse a admitisse na sociedade da empresa e pagasse a ela US\$371.000 em salários atrasados.⁶

Assim, a exigência de que a mulher tenha ‘características femininas’ para determinadas tarefas e ‘características masculinas’ para outras funções apenas serve para evidenciar que o estereótipo de gênero é uma barreira para que se atinja uma equiparação na ocupação de cargos de relevo no âmbito empresarial.

O caso Ann Hopkins confirma que o conflito trabalho *versus* família não é o único fator que atrasa ou mesmo bloqueia o crescimento profissional das mulheres e, por consequência, dá ensejo à sua sub-representatividade em cargos estratégicos e de liderança como em Conselhos de Administração.

As relações de gênero estão na base da organização da esfera produtiva, sendo que o atraso da ascensão das mulheres no mundo corporativo tem raízes patriarcais antigas, que permeiam as atitudes das pessoas quer de modo velado, quer de modo explícito, mas sempre com reflexo na diminuição da importância do trabalho da mulher. Por isso, o avanço no sentido da equiparação entre os gêneros é considerado lento.

Mesmo com a reconhecida mudança gradativa das imposições sociais que tendem ao afastamento das mulheres dos cargos de liderança, o levantamento *Global Gender Gap Index*

⁶ Disponível em <https://casetext.com/case/hopkins-v-price-waterhouse-3>

mostrou que, no ritmo atual de progresso, o mundo levará 132 anos para que haja uma paridade completa entre homens e mulheres. Ritmo este deveras lento, apontando para a necessidade de providências complementares pelo Estado e pelo setor privado, tal como será abordado nos tópicos seguintes.

3. Legislação e interpretação das leis

A intervenção do Estado por meio da edição de leis voltadas ao combate da situação de desigualdade das mulheres em relação aos homens é fator relevante para a diminuição do tempo necessário para inclusão delas em posições de destaque, com uma legislação voltada para a atenuação das diferenças de oportunidades concedidas para pessoas de gêneros diversos. Nesse contexto, adianta-se aqui o que será melhor abordado adiante: é o sistema de cotas que pode atenuar tal diferença.

No ano de 2010, a Senadora Maria do Carmo do Nascimento Alves propôs o Projeto de Lei do Senado - PLS n. 112/2010, que prevê o estabelecimento mínimo de 40% de participação de mulheres nos Conselhos de Administração das empresas públicas e sociedades de economia mista. Na justificativa do Projeto, a autora menciona ter ciência de que a proposta iria provocar ‘fortes reações’.⁷

Foi o que ocorreu. Diante da iminência de ter aprovada uma lei obrigando a manutenção de cota de 40% em conselhos de administração destinada às mulheres, o IBGC – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa editou carta intitulada “Fundamentos para discussão sobre cotas para mulheres nos conselhos no Brasil”, na qual chega a reconhecer a tendência crescente em outros países na adoção de cotas de participação das mulheres em conselhos de administração diante do baixo percentual de representatividade do gênero. No corpo da carta são listados os trabalhos com grande predominância feminina entre os profissionais com ensino

⁷ “Sabemos que nossa proposição vai provocar fortes reações, exatamente como ocorreu entre os noruegueses, que formam uma das sociedades mais igualitárias do planeta, registrando a presença feminina em 50% do gabinete do atual governo da Noruega. De acordo com matéria jornalística publicada no *New York Times* em março deste ano, dirigentes empresariais se alarmaram na época com a possibilidade e chegaram à deselegância de afirmar *que as empresas teriam de contratar ‘acompanhantes’ para cumprir a lei*. Contudo, passados sete anos da aprovação da medida, a parcela de mulheres diretoras nas cerca de 400 empresas afetadas já é superior a 40%, e elas preenchem mais de 25% das vagas dos conselhos nas 65 maiores empresas privadas do país. Para muitos, trata-se da medida mais ousada já tomada contra um dos obstáculos mais resistentes à igualdade de gêneros.”

superior completo nas áreas da saúde, educação e serviços domésticos e os trabalhos em que são desempenhados tradicionalmente pelos homens, ligados à indústria, serviços públicos, construção, transportes e comunicação.

E, ao final da carta consta que, diante de certa preferência dos sócios por elegerem aqueles que têm experiência em cargos na alta administração e na alta gestão e, tendo em vista que tais cargos estão ocupados por homens, somado ao fato de que as obrigações domésticas e familiares dificultam a participação feminina em redes de contato frequentadas por homens durante suas vidas profissionais, concluiu o IBGC que as cotas não seriam a melhor solução naquele momento.

Interessa aqui abordar que, mesmo tendo o IBGC se colocado publicamente contrário ao Projeto de Lei do Senado, a discussão ganhou corpo entre a sociedade e sobretudo entre as mulheres, de modo que o IBGC tomou medidas para o incremento do número de mulheres em conselhos, mesmo que de modo ainda tímido e pouco representativo frente à grande maioria masculina.⁸

É bastante comum encontrar críticos ao estabelecimento de cotas para as mulheres em Conselhos justificando sua posição com argumentos de diminuição da capacidade delas para tal função e que, assim, poderiam provocar prejuízos à companhia. Entretanto, há outros pontos não contabilizados por aqueles contrários às cotas, como os comprovados benefícios proporcionados às companhias que apoiam a diversidade de gêneros.

O estudo de Baum, Gafni e Lazar (2022, p 18), baseado em 660 empresas públicas com ações negociadas pela bolsa de Tel-Aviv durante o período de 13 anos – de 2005 a 2017 – mostra que, à medida em que a proporção de mulheres em Conselhos aumenta, o envolvimento das corporações ou de seus executivos em violações da lei diminui.⁹ Segundo apuraram os pesquisadores, mulheres tendem a ser mais preocupadas e comprometidas com as questões de performance social, equidade, transparência, justiça e colaboração, sendo que a presença das mulheres nos conselhos de administração traz uma melhora no engajamento comunitário,

⁸ O IBGC criou, em 2014, o Programa Diversidade em Conselho com a finalidade de incentivar a participação de mulheres em conselhos e informa que, desde então, 139 mulheres já participaram do Programa e, dentre elas, 64% (ou 89) assumiram cargos em conselhos ou comitês. Disponível em <https://www.ibgc.org.br/advocacy/diversidade>

⁹ “Women participate less in white-collar crime, have different motives for engaging in criminal behavior, commit crimes in different contexts and of different natures, and have different approaches and reactions to crime.” p. 18.

governança fortalecida e mais práticas voltadas ao meio ambiente Baum, Gafni e Lazar (2022, p. 42).

A despeito dos benefícios trazidos pela diversidade de gênero em Conselhos, a resistência à participação das mulheres em posição de liderança permanece forte, muito provavelmente na tentativa de manutenção do *status quo* de subordinação da mulher em relação ao homem, pois as justificativas para sustentar a contrariedade ao estabelecimento de cotas em Conselhos se baseiam em argumentos conformistas quanto ao papel pré-estabelecido para as mulheres.

4. A Teoria Feminista do Direito

Há fatores velados e pouco – ou nada – considerados usualmente, que reforçam a condição de inferioridade que as mulheres são colocadas no mercado de trabalho, um deles é o modo de construção dos textos normativos, permeados de conceitos que refletem a realidade dos homens.

Com efeito, a estrutura e termos utilizados na legislação é objeto de estudo que teve início nos Estados Unidos em meados de 1970, dando origem à Teoria Feminista do Direito que, resumidamente, busca compreender como as leis e outras instituições legais são influenciadas por perspectivas masculinas, deixando de considerar as vivências e experiências das mulheres.

Segundo essa Teoria, as leis devem ser elaboradas e interpretadas sem se afastar da condição da mulher em situações próprias dela, tais como gravidez, amamentação e menstruação. Apesar de existirem alguns dispositivos legais que dão tratamento diferenciado para homens e mulheres, nosso sistema normativo está repleto de leis elaboradas tendo como norte a realidade masculina.

Assim, ao estabelecer como conceito de ‘tempo integral’ a jornada de 40 horas de trabalho e como ‘tempo parcial’ a de 30 horas, a legislação trabalhista privilegia os interesses masculinos, uma vez que, por ter que cuidar da família, muitas mulheres precisam desempenhar suas funções em carga horária menor, o que acarreta menores salários, ainda que proporcionalmente considerados. Melhor seria se a jornada de 30 horas fosse denominada pela lei de ‘tempo integral’ e a de 40 horas nomeada como ‘extra’.

Nesse tocante, cumpre abordar o *princípio constitucional da igualdade ou da isonomia*, consagrado no art. 5º da Constituição Federal¹⁰, lembrando que o legislador constituinte cuidou de inserir outros dispositivos que fazem diferenciação entre homens e mulheres¹¹, dando aparência de equilíbrio no tratamento entre os gêneros, mas não necessariamente garantindo que as mulheres tenham as mesmas oportunidades que os homens.

As barreiras impostas às mulheres são evidentes ainda que se verifiquem tentativas da lei em abrandar tal diferença. O resultado de uma pesquisa coordenada por Machado e Pinho Neto, publicada em dezembro de 2016 pela FGV – Faculdade Getúlio Vargas revela que a probabilidade de emprego das mães no mercado de trabalho formal cai imediatamente após o período de proteção garantido pela licença-maternidade de quatro meses e, após 24 meses, quase metade das mulheres que usufruíram da licença está fora do mercado de trabalho.

Esse estudo mostra que, no Brasil, a licença de 120 dias não é suficiente para manter as mulheres no mercado de trabalho, havendo necessidade de ampliação desse período¹², bem como de expansão de rede de apoio para cuidados das crianças (creches e escolas). Significa isso dizer que, embora a lei contenha previsões voltadas para proteção das mulheres, existindo falhas que reforçam o abismo de oportunidades entre os gêneros.

Segundo a Teoria feminista do direito, além da necessidade de melhorias das leis para promover o real equilíbrio, deve ser alterada a estrutura do sistema para contemplar as experiências das mulheres e se evitar a utilização de linguagem impregnada por valores masculinos, tidos como termos ‘neutros’, tais como o uso de palavras masculinas para se referir a homens e mulheres em conjunto.

¹⁰ “Art. 5º Todos são iguais perante a lei, sem distinção de qualquer natureza, garantindo-se aos brasileiros e aos estrangeiros residentes no País a inviolabilidade do direito à vida, à liberdade, à igualdade, à segurança e à propriedade, nos termos seguintes:

I - homens e mulheres são iguais em direitos e obrigações, nos termos desta Constituição;”

¹¹ Nossa Constituição Federal adotou aspectos formal e material quanto ao princípio da igualdade, pois, de acordo com o primeiro, todos são iguais perante a lei e o segundo indica que as diferenças devem ser respeitadas. Alguns exemplos da igualmente material: licença-gestação para a mulher com duração superior à licença-paternidade (art. 7º, incisos XVIII e XIX); prazo mais curto para a aposentadoria por tempo de serviço da mulher (art. 40, inciso III, ‘a’, ‘b’, ‘c’ e ‘d’).

¹² A Suécia é um dos países em que há pouca disparidade de oportunidades de trabalho entre homens e mulheres, não sem importância é o incentivo do governo para que as mães voltem a trabalhar após 480 dias de licença remunerada para cada casal com um novo bebê e reserva 90 dias para o pai para usar ou perder. Informação disponível em <https://apolitical.co/solution-articles/pt/parental-leave-policy-changed-way-sweden-see-fatherhood>

Basta lembrar que o nosso sistema jurídico utiliza a expressão ‘homem comum’ para se referir à média da população submetida ao ordenamento legal, sendo certo que, em verdade, tal remissão diz respeito ao homem branco heterossexual civilizado.

Por meio de uma visão mais ampla da diferenciação da realidade entre os gêneros, é possível melhor avaliar questões como assédio sexual, violência doméstica, igualdade de salários, direito reprodutivo etc. sob a ótica da legislação, daí a importância das proposições formuladas por essa vertente do Direito.

Em outras palavras, com fundamento na neutralidade e na objetividade, o legislador edita leis baseadas na experiência masculina dominante e, assim, ficam excluídos os que não se encaixam (em contraposição à objetividade e neutralidade desejadas). É por isso que o Estado não pode assumir uma posição neutra de passividade, sob pena de, acobertado por uma falsa impressão de equilíbrio e imparcialidade, seja a lei um relevante elemento de perpetuação do patriarcalismo.

5. Ritmo do aumento da representatividade de mulheres em Conselhos e a importância das ações afirmativas através das cotas

Vimos que os Conselhos de Administração são compostos por membros com experiência nas questões empresariais e conhecedores da gestão da sociedade. Vimos também que, no desenvolvimento de sua carreira, as mulheres se deparam com situações que as colocam em desvantagem em relação aos homens para fins de ascensão profissional, principalmente em questões ligadas aos cuidados com a família, tudo a partir da sociedade patriarcal em que vivemos, com a ‘liberação’ do homem para se dedicar a maior parte de seu tempo ao trabalho enquanto a mulher trabalha, e ao mesmo tempo, tem que tomar providências para a manutenção da casa e dos filhos.

Da situação resumida acima, depreende-se que a primeira barreira para as mulheres é imposta pela própria estrutura da sociedade, que acarreta a redução do número das possíveis candidatas com experiência para o cargo de conselheiras.

Para aquelas que conseguem se manter em atividade profissional, ainda encontram o fator ‘etarismo’, ou seja, a barreira imposta pela idade, colocando-as em franca desvantagem em relação aos homens, haja vista que o mundo corporativo usualmente dá respostas diferentes para os gêneros diante do envelhecimento do profissional dentro da empresa: enquanto o

homem executivo na casa dos 60 anos de idade tem alta probabilidade de integrar o conselho de administração, a mulher tem que lidar com a sua demissão ou aposentadoria.

Tal cenário resulta em um crescimento bastante lento do número de mulheres a ocupar cadeiras em conselhos administrativos.

E existem outras barreiras para as mulheres que são menos visíveis. Em pesquisa realizada com trabalhadores de tecnologia da informação, Kelan (2009, p. 2) observou uma situação desfavorável ao avanço do combate às diferenças, que se dá quando os funcionários têm ciência da discriminação de gênero e, ao mesmo tempo, afirmam que o ambiente de trabalho é neutro relativamente a homens e mulheres. Ocorre então a denominada *fadiga de gênero*, ou seja, os funcionários estão cansados de ver a discriminação de gênero e preferem ver um mundo no qual há igualdade, onde o gênero não mais importa.

Kelan (2009, p. 12) sugere que as desigualdades de gênero continuam a existir – tais como a expectativa de que o trabalhador ideal tenha características masculinas, ou mesmo pela própria definição de comportamento neutro frequentemente se basear no estereótipo masculino – porém camufladas por forte retórica de igualdade de gênero, o que faz com que se articulem experiências de discriminação em diferente forma.¹³ Desse modo, a fadiga de gênero se refere à circunstância em que a discriminação de gênero ainda é vista nos ambientes de trabalho, porém repudiada de certa forma onde há aparência de neutralidade para os gêneros.

Mas se não basta o simples encorajamento em empresas para que as pessoas com poder decisório conduzam seus atos acolhendo diferenças de gênero¹⁴, então como dar efetividade ao combate à discriminação de gênero?

A resposta vem da experiência vivida em outros países em que se constatou que a imposição de cotas rígidas de acesso de representantes de minorias a determinados setores de trabalho é um caminho eficaz para o combate à discriminação.¹⁵

¹³ Kelan aponta que a palavra discriminação tem conotação negativa e, assim, se nas empresas for perguntado diretamente sobre isso, primeiramente as pessoas se demonstram desconfortáveis com o tema e, em seguida, negarão a existência da discriminação porque não é um comportamento socialmente aceito. Para identificação da presença de discriminação entre os gêneros, indica Kelan, é preciso questionar as pessoas por via transversa.

¹⁴ Além das demais diferenças de cor, classe social e nacionalidade, que não são objeto deste estudo.

¹⁵ Em 27 de janeiro de 2011 era promulgada na França a lei Copé-Zimmermann, que estabeleceria uma cota de 40% de mulheres nos conselhos de administração de empresas listadas no CAC-40, o índice de referência da Bolsa de Valores de Paris. Dez anos depois, o país é o melhor aluno europeu. Com 44,6% de mulheres nos boards, a França está em primeiro lugar entre as nações engajadas na promoção da diversidade em conselhos de administração. Informação disponível em <https://ibgc.org.br/blog/cotas-mulheres-conselho-franca-10-anos>

Esse conceito moderno de ações afirmativas é tido como acelerador da equiparação de oportunidades entre os gêneros por mecanismos de intervenção estatal, em situação oposta à neutralidade e de mero expectador das diferenças entre os jurisdicionados – tal como se via no modelo primitivo do princípio da igualdade.

Joaquim Barbosa – primeiro negro a assumir uma cadeira de Ministro do Supremo Tribunal Federal brasileiro – aborda o tema das políticas de ação afirmativa como eficaz caminho para diminuição das diferenças de oportunidades para os grupos em posição de subordinação (GOMES, 2001). Ressalta Joaquim Barbosa que o país pioneiro na adoção das políticas sociais denominadas “ações afirmativas” foram os Estados Unidos da América inicialmente como meio para cuidar da marginalização social e econômica do negro na sociedade americana, estendendo-se para a realidade das mulheres, em combate ao que se denominou de *Glass Ceiling* (GOMES, p. 132, 2001).¹⁶

As ações afirmativas consistem, pois, em políticas públicas baseadas no princípio constitucional da igualdade material e são destinadas à neutralização dos efeitos da discriminação racial, de gênero, de idade, de origem nacional e de compleição física (GOMES, 2001, p. 132). Não se limitam à destinação de cotas às classes discriminadas, trata-se de um conceito amplo com estabelecimento de metas e cronogramas para que se atinja um real equilíbrio de oportunidades aos grupos discriminados e menos favorecidos.¹⁷

Belmonte (2014, p. 109) explica que as ações afirmativas têm como principal objetivo a promoção de oportunidades iguais para pessoas que são alvo de discriminação e, para ser beneficiado, o indivíduo deve pertencer a um grupo discriminado e possuir determinadas qualificações. Transpondo esse conceito para o tema objeto deste estudo, deduz-se que para as mulheres serem beneficiadas por programas que lhes garantam postos em Conselhos de Administração, é necessário que elas deixem de ser indicadas a esses cargos essencialmente em razão de pertencerem ao sexo feminino.

¹⁶ “Glass Ceiling” é a expressão utilizada pelos norte-americanos para designar as barreiras artificiais e invisíveis que obstaculizam o acesso de negros e mulheres qualificados a posições de poder de prestígio, limitando-lhes o crescimento e o progresso individual. Em 1991, o Congresso promulgou o *Civil Rights Act*, que criou a “Glass Ceiling Commission”, composto por 21 membros com o objetivo de identificar as barreiras invisíveis e propor medidas hábeis a criar oportunidades de acesso de minorias a posições de comando e prestígio nas empresas.

¹⁷ São exemplos de políticas de ações afirmativas: bolsas de estudo, reserva de vagas prioritárias em programas de habitação, empréstimos, redistribuição de terras, preferência em contratos públicos etc.

No Brasil, com o objetivo de aumentar a representação das mulheres na política, a Lei 9.100/95 instituiu o percentual mínimo de 20% de mulheres candidatas às eleições municipais. Em seguida, a Lei 9.504/97 aumentou o percentual para 30%. Como consequência, além de aumentar em 111% o número de vereadoras eleitas em 1996, o estabelecimento de cotas mínimas de candidatas mulheres em eleições lançou debate em torno das ações afirmativas para outros campos além da política.

Não faltam críticas à implementação de ações afirmativas, uma vez que o combate à discriminação acarreta a redução de poder dos tradicionalmente beneficiados. Assim, o grupo dominante tende a se contrapor às políticas de ações afirmativas como tentativa de manutenção do *status quo*.¹⁸ E, via de consequência, um Estado neutro e passivo diante das diferenças de oportunidades advindas da discriminação, apenas perpetua a dominância de um grupo sobre os demais.

Para além de dar oportunidade de ascensão profissional às mulheres, as medidas de ação afirmativa promovem uma transformação no comportamento e na mentalidade coletiva calcados pelos costumes e pela tradição, de modo a mudar a ideia difundida pela história de supremacia do homem branco e, em contrapartida, de subordinação da mulher.

A política de cotas, assim, mais do que beneficiar a mulher que objetiva atingir uma posição em Conselhos, traz um forte caráter simbólico para outras mulheres que venham a se espelhar naquelas que alcançaram um posto de comando.

Um outro aspecto da política de cotas é que fica eliminada ou minimizada a necessidade de afirmação e desempenho das mulheres acima da média em relação aos homens para obter reconhecimento. Como se sabe, sem a intervenção política, relegadas à uma concorrência em condições desiguais, as mulheres são instadas a atingir um alto nível de excelência em suas funções, o que as leva também a um desgaste emocional (CARDOSO e HANASHIRO, 2016, v. 19, p. 85).¹⁹

A partir do estudo de Kanter (1994, p. 39), verifica-se a necessidade do estabelecimento de cotas efetivamente representativas para se evitar o “tokenismo”, ou seja, a inserção de

¹⁸ Como exemplo, têm-se os brancos egressos de escolas particulares que historicamente vêm sendo beneficiados pela admissão em universidades públicas brasileiras (com ensino de boa qualidade), que costumam tecer críticas ao sistema de cotas imposto pelo Estado.

¹⁹ “O desempenho superior é esperado de todos os executivos, mas para as mulheres isso é particularmente importante, e uma das razões para esse fato é que as pessoas não dão muita credibilidade à capacidade profissional das mulheres, então elas devem provar sua credibilidade a cada nova situação no trabalho.”

pequeno grupo de pessoas discriminadas “tokens” apenas para atender à regra imposta, o que acaba como uma confirmação da discriminação, pois um pequeno grupo frente à maioria não cotista restaria ainda subjugada e sem voz de comando.²⁰ Sendo assim, embora não haja consenso sobre qual seria o número de cotas ideal, sabe-se que, somente com um percentual efetivamente representativo de mulheres em cargos de destaque, pode-se atingir uma transformação dinâmica das relações sociais.

6. Conclusão

Os aspectos mencionados ao longo desse texto são elementos significativos para compreensão da posição das mulheres em suas carreiras, especificamente quanto às possibilidades de ascensão profissional e ocupação de cargos em Conselhos de Administração. É de grande importância o debate acerca das barreiras – nem sempre visíveis – que impedem as mulheres de ascenderem nas corporações, mesmo sendo qualificadas para tanto.

Espera-se que o Projeto de Lei 7179/2017²¹ seja aprovado em breve tempo para garantia da participação das mulheres em Conselhos de Administração, pois as cotas como política de ação positiva para desempenho tanto pelo Estado quanto pela iniciativa privada, observados os números que possam dar efetiva representatividade às mulheres em cargos de poder, são o meio atualmente eficaz para diminuir a desigualdade entre os gêneros e para dar lugar à real transformação da sociedade, como meio para a quebra do *Glass Ceiling*.

7. Referências bibliográficas

ANGARITA Antonio, SICA Ligia Pinto, DONAGGIO Angela, *Os conselhos de administração são capazes de ser instância de deliberação e inovação das companhias no Brasil?*, disponível em

https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/29390/Texto_Consehos_Final%20%281%29.pdf?sequence=1&isAllowed=y, consulta feita em 20/01/2023.

²⁰ Use of the term “token” for the minority member rather than “solo”, “solitary”, or “lone” highlights some special characteristics associated with that position. Tokens are not merely deviants or people who differ from other group members along any on dimension. They are people identified by ascribed characteristics (master statuses such as sex, race, religion, ethnic group, age, etc) or other characteristics that carry with them a set of assumptions about culture, status, and behavior highly salient for majority category members.

²¹ Trâmite do PL 7179/2017, aguardando aprovação na Câmara dos Deputados, consulta feita em 25/02/2023: <https://www.camara.leg.br/propostas-legislativas/2126313>

BAUM Ido, GAFNI Dalit e LAZAR Ruthy Lowenstein. *Gender and corporate crime: do women on the board of directors reduce corporate bad behavior?* Disponível em https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=4045490, consulta feita em 20/02/2023.

BELMONTE, Renata Leal Conceição. *Quotas Para Mulheres em Conselhos de Administração das Empresas, à Luz da Teoria Feminista do Direito*. Tese de Doutorado FDUSP, 2014

CARDOSO Andreia e HANASHIRO Darcy Mitiko Mori. *Percepção masculina sobre as barreiras das mulheres executivas*. Mori. Publicação Pretexto, v. 19.

PAIVA, MARIANA MARZOQUE. *Produção Científica sobre Gênero em Orientação Profissional: uma análise das publicações da Revista Brasileira de Orientação Profissional*. Biblioteca Digital USP.

GOMES, Joaquim Benedito Barbosa. A recepção do instituto da ação afirmativa pelo Direito Constitucional brasileiro. Brasília a. 38 n. 151 jul./set. 2001. Disponível em <https://www2.senado.leg.br/bdsf/bitstream/handle/id/705/r151-08.pdf?sequence=4&isAllowed=y>
https://www.academia.edu/729862/Gender_fatigue_The_ideological_dilemma_of_gender_neutrality_and_discrimination_in_organizations, consulta feita em 10/02/2023.

KANTER, Moss Rosebeth. *Some Effects of Proportions on Group Life: Skewed Sex Ratios and Responses to Token Women*. Disponível em https://www.researchgate.net/profile/Jose-Marques-16/publication/11792395_Being_Better_by_Being_Right_Subjective_Group_Dynamics_and_Derogation_of_In-Group_Deviants_When_Generic_Norms_Are_Undermined/links/0c96052a22424927a4000000/Being-Better-by-Being-Right-Subjective-Group-Dynamics-and-Derogation-of-In-Group-Deviants-When-Generic-Norms-Are-Undermined.pdf#page=54, consulta feita em 23/02/2023.

KELAN, E.K., Gender Fatigue – The Ideological Dilemma of Gender Neutrality and Discrimination in Organizations. Canadian Journal of Administrative Sciences.

MACHADO Cecília e PINHO NETO Valdemar, disponível em https://portal.fgv.br/sites/portal.fgv.br/files/the_labor_market_consequences_of_maternity_leave_policies_evidence_from_brazil.pdf, consulta feita em 07/02/2023.