



Universidade do Estado do Rio de Janeiro

Centro de Ciências Sociais

Faculdade de Direito

Luciana Tasse Ferreira

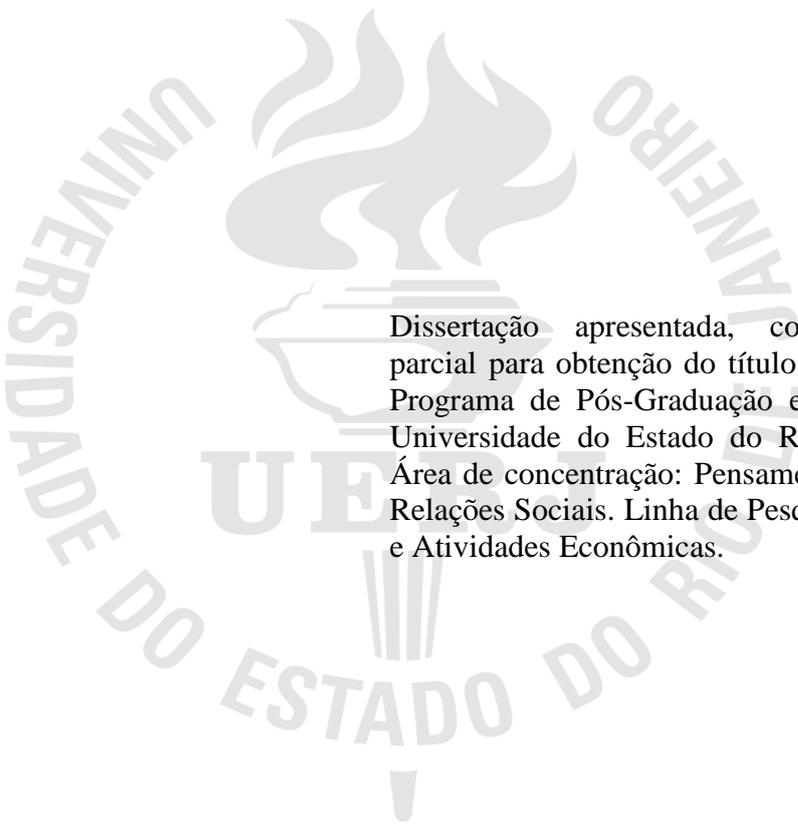
**A participação da mulher nos órgãos da administração societária no Brasil:
obstáculos e perspectivas**

Rio de Janeiro

2016

Luciana Tasse Ferreira

A participação da mulher nos órgãos da administração societária no Brasil: obstáculos e perspectivas



Dissertação apresentada, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre, ao Programa de Pós-Graduação em Direito, da Universidade do Estado do Rio de Janeiro. Área de concentração: Pensamento Jurídico e Relações Sociais. Linha de Pesquisa: Empresa e Atividades Econômicas.

Orientador: Prof. Dr. Maurício Moreira Mendonça de Menezes

Coorientador: Prof. Dr. Sergio Marcos de Ávila Negri

Rio de Janeiro

2016

CATALOGAÇÃO NA FONTE
UERJ/REDE SIRIUS/BIBLIOTECA CCS/C

F383

Ferreira, Luciana Tasse.

A participação da mulher nos órgãos da administração societária no Brasil : obstáculos e perspectivas / Luciana Tasse Ferreira.

125 f.

Orientador: Prof. Dr. Maurício Moreira Mendonça de Menezes.

Coorientador: Prof. Dr. Sergio Marcos de Ávila Negri.

Dissertação (mestrado). Universidade do Estado do Rio de Janeiro, Faculdade de Direito.

1. Trabalho feminino Brasil - Teses. 2. Políticas públicas – Teses. 3. Mulheres. Emprego – Teses. 4. Mercado de trabalho. Mulheres – Teses. I. Menezes, Maurício Moreira Mendonça de. Universidade do Estado do Rio de Janeiro. Faculdade de Direito. III. Título.

CDU 331-055.2(81)

Autorizo, apenas para fins acadêmicos e científicos, a reprodução total ou parcial desta dissertação, desde que citada a fonte.

Assinatura

Data

Luciana Tasse Ferreira

A participação da mulher nos órgãos da administração societária no Brasil: obstáculos e perspectivas

Dissertação apresentada, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre, ao Programa de Pós-Graduação em Direito, da Universidade do Estado do Rio de Janeiro. Área de concentração: Pensamento Jurídico e Relações Sociais. Linha de Pesquisa: Empresa e Atividades Econômicas.

Aprovada em 15 de janeiro de 2016.

Banca Examinadora:

Prof. Dr. Maurício Moreira Mendonça de Menezes (Orientador)

Faculdade de Direito – UERJ

Prof. Dr. Sergio Marcos de Ávila Negri (Coorientador)

Universidade Federal de Juiz de Fora

Prof. Dr. Leonardo da Silva Sant'Anna

Faculdade de Direito - UERJ

Rio de Janeiro

2016

AGRADECIMENTOS

Aos meus pais, toda a gratidão que há em mim, por tanto amor, carinho e consideração, comigo e com os meus sonhos. À minha irmã, Natalia, pela escuta sincera e por toda a força. Ao vô Zezé, e à vó Penha (*in memoriam*), pelo incentivo e apoio incondicionais, mesmo a contragosto de me verem viajar ao “incerto” Rio de Janeiro.

Aos meus amigos de Juiz de Fora, agradeço pela compreensão e pelas risadas, tudo fundamental para manter as energias renovadas: em especial Juliana Müller e Luiz Carlos Silva Faria Jr e Paola Angelucci.

À Maria Aparecida Dutra Bastos por ter sido um verdadeiro porto no Rio. E mais do que isso, uma amiga pra vida.

Ao Hélder Fonte, por sempre mandar coragem e bons pensamentos do além mar.

Também ao pessoal do yoga, Gopala Deva e Marcella Machado, que escutaram diária e pacientemente sobre todos os conflitos de uma pós-graduanda ansiosa - e me ajudaram tantas vezes a “respirar com a Terra”. Igualmente, agradeço ao Gustavo Martins, pelo incentivo e pelas conversas generosas – que, instantaneamente, sempre me remetem ao verdadeiro.

Aos meninos do mestrado, que me acolheram no Rio de coração aberto e fizeram do meu 2014 tão carioca, quanto feliz: Thiago Ferrare, João Guilherme Roorda, André Azedo, Luiz Felipe Tevez e Murilo Oliveira.

Da mesma forma, não poderia deixar de agradecer imensamente à Raphaela Portilho, pelos cafés e pelo humor afinado. Assim como aos amigos companheiros de aula, que levo comigo: Caroline Pinheiro, Aline Teodoro de Moura, Vinícius Chaves, Gustavo Coelho e Ricardo Mafra.

Agradeço, também a todos os professores responsáveis pela minha formação, e em especial, àqueles que me orientaram nessa caminhada: ao Prof. Dr. Maurício Moreira Mendonça de Menezes, meu paciente e disponível orientador; ao Prof. Dr. Sergio Marcos de Ávila Negri, pela imensa generosidade com que me co-orientou e incentivou durante todo esse tempo; e ao Prof. Dr. Marcos Vinício Chein Feres, que foi o grande responsável por suscitar o meu interesse pela pesquisa, ainda na graduação, e por quem tenho uma admiração enorme.

Por fim, agradeço à Universidade do Estado do Rio de Janeiro, que me acolheu no Programa de Pós-Graduação em Direito e, em especial, à Sônia Leitão, da secretaria, sempre disposta a resolver as minhas urgências com a maior ternura do mundo.

Todos os espaços se tornam espaços masculinos, a menos que as mulheres façam um esforço constante para marcar espaços para elas mesmas

Sheila Jeffreys

When you are accustomed to privilege, equality feels like oppression
autor desconhecido

RESUMO

FERREIRA, Luciana T. *A participação da mulher nos órgãos da administração societária no Brasil: obstáculos e perspectivas*. 2016. 125 f. Dissertação (Mestrado em Direito Empresarial) – Faculdade de Direito, Universidade do Estado do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2016.

Dada uma situação sistemática e estrutural de sub-representação feminina nos órgãos da alta administração das companhias, o presente estudo pretende investigar as políticas que vêm sendo implantadas para tratar da questão, afim de escrutinar algumas possibilidades de modelos regulatórios e de políticas passíveis de serem adotadas no Brasil, vez que o País ainda não conta com nenhuma política direcionada às desigualdades de gênero reproduzidas nas grandes organizações empresárias. Assim, no intuito de conduzir uma avaliação crítica das iniciativas para a questão, selecionaram-se algumas das políticas consideradas mais representativas de cada um dos modelos regulatórios identificados - todavia, sem a pretensão de esgotar todas as políticas já em vigor, a respeito do tema. Para balizar a discussão proposta, adota-se como referencial teórico a teoria do contrato organização tal como relida por Calixto Salomão Filho, dado que permite rediscutir, criticamente, as estruturas societárias mais adequadas para organizar a representação de interesses que não exclusivamente os dos acionistas, na consecução da atividade empresária. Realiza-se uma pesquisa bibliográfica e qualitativa. Para tanto, faz-se útil o método de análise de conteúdo, que permite o estudo de textos teóricos e legais, para se construir, a partir dos objetivos traçados, um sistema analítico de conceitos a ser aplicado na análise crítica das políticas e dos modelos regulatórios que incentivem o incremento da diversidade de gênero nos conselhos de administração das companhias brasileiras. Além de modelos de políticas públicas vinculantes, co a imposição de quotas, vislumbram os modelos autorregulatório puro e corregulatório, como possíveis de serem adotados para o tema, dado os mecanismos indutores de melhores práticas de governança corporativa já em vigor no País para temas econômico-financeiros.

Palavras-chave: Teto de vidro. Teoria do contrato organizacional. Governança corporativa.

ABSTRACT

FERREIRA, Luciana T. *Woman participation on company boards in Brazil: obstacles and perspectives*. 2016. 125 f. Dissertação (Mestrado em Direito Empresarial) – Faculdade de Direito, Universidade do Estado do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2016.

Given a systemic and structural situation of woman under-representation on boards, the present study aims to investigate the policies that are being held to address the issue, in order to scrutinize some regulatory models as possibilities for being adopted in Brazil, as the country still does not have any policy directed to gender inequalities reproduced in large entrepreneurs organizations. Thus, in order to conduct a critical evaluation of the initiatives on this issue, there were selected some of the policies considered most representative of each of the identified regulatory models - however, with no claim to exhaust all policies already in place, on the subject. To guide the discussion it adopts, as a theoretical framework, organizational contract theory, as reviewed by Calixto Salomão Filho, since it allows revisit, critically, the most suitable corporate structures to organize the representation of many interests affected by business activity - and not exclusively those of shareholders. It carried out a qualitative research. Therefore, the method of analysis of content was useful, which allows the study of theoretical and legal texts, to build, from the objectives outlined, an analytical system of concepts to be applied in the critical analysis of policies and regulatory models that encourage increasing gender diversity on boards of directors of Brazilian companies. In addition to models of binding public policy, with the imposition of quotas, there were foreseen pure auto-regulatory models and co-regulatory models as possible to be adopted, since inducing mechanisms of corporate governance best practices are already in place in the country, working for economic and financial issues.

Keywords: Glass ceiling. Organizational contract theory. Corporate governance.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ASX	<i>Australian Stock Exchange</i>
BM&FBovespa	Bolsa de Valores, Mercadorias e Futuros de São Paulo
CVM	Comissão de Valores Mobiliários
FTSE	<i>Financial Times Stock Exchange</i>
IBGC	Instituto Brasileiro de Governança Corporativa
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
Ibex	<i>Iberia Index</i>
IPEA	Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada
IPGC	Instituto Português de Governança Corporativa
PNAD	Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílio
PREVI	Caixa de Previdência dos Funcionários do Banco do Brasil
UNICAMP	Universidade Estadual de Campinas

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	12
1.1 O teto de vidro nas organizações empresariais e a divisão sexual do trabalho	19
1.2 A aproximação teórica de Pierre Bourdieu sobre a “dominação masculina”	29
1.3 Repensar a dualidade público-privado e os papéis de gênero que se assumem a partir dessa dicotomia	33
2 O INTERESSE DA EQUIDADE DE GÊNERO, A TEORIA DO CONTRATO ORGANIZAÇÃO E A PROPOSTA DA GOVERNANÇA CORPORATIVA	41
2.1 O interesse social e a teoria do contrato organização	41
2.2 A política de codeterminação dos trabalhadores como um paradigma de institucionalismo aplicado	45
2.3 O modelo adotado pela Lei 6.404/76	51
2.4 A abordagem da sub-representação feminina a partir da noção da governança corporativa	54
2.4.1 <u>Governança corporativa como complexo de direitos, relações e interesses envolvidos na atividade empresária</u>	55
2.4.1.1 <u>O paradigma <i>stakeholder</i> na governança corporativa</u>	62
2.4.2 <u>Governança corporativa como mecanismos privados para a regulação dos interesses envolvidos na atividade empresária</u>	66
2.5 Uma aproximação crítica do discurso da governança corporativa	74
3 MODELOS REGULATÓRIOS E POLÍTICAS PARA ESTIMULAR A EQUIDADE DE GÊNERO NA ALTA ADMINISTRAÇÃO DAS COMPANHIAS E POSSIBILIDADES PARA O BRASIL	80
3.1 Modelos regulatórios e políticas para a inclusão de gênero nas altas instâncias administrativas das companhias	80
3.1.1 <u>Autorregulação pura</u>	82
3.1.2 <u>Autorregulação condicionada ou correção</u>	85
3.1.3 <u>Política pública não vinculante</u>	88
3.1.4 <u>Política pública vinculante</u>	92
3.2 Avaliação crítica das políticas e modelos regulatórios já adotados	98
3.3 Possibilidades para o Brasil: breves anotações	103
CONSIDERAÇÕES FINAIS	109

REFERÊNCIAS.....	116
-------------------------	------------

INTRODUÇÃO

Recentemente, a questão da sub-representação feminina nos órgãos da alta administração das companhias tem ganhado destaque, em virtude dos dados produzidos no plano internacional a esse respeito, assim como em virtude das políticas adotadas, em vários países, no intuito de solucionar a questão.

Ainda que timidamente, a discussão também se verifica no Brasil, de modo a confirmar a tendência global da baixa representatividade de mulheres nas altas hierarquias corporativas, o que se demonstra um padrão estrutural de inserção desigual da mulher no mercado de trabalho, com reflexos claros nos quadros da organização empresária. Os dados já produzidos no País, comprovam que a proporção de mulheres nos cargos de diretoria e conselho de administração permaneceu estável na última década, em torno de 8% (DA SILVEIRA *et. al.*, 2014). Por isso mesmo, não há fortes razões para acreditar que um tal cenário mudaria gradualmente, e de maneira espontânea.

Com efeito, evidenciar que os critérios utilizados para a eleição dos candidatos aptos para os cargos da alta administração empresarial não são exclusivamente meritocráticos, é fundamental. Especialmente, porque permite-se afastar entendimentos, muitas vezes presentes no senso comum, de que o critério utilizado nos dias atuais já seria, tão somente, a capacidade ou aptidão do candidato ou candidata – independente do gênero (DA SILVEIRA *et. al.*, 2014, p. 6). Ou de que é uma mera questão de tempo até que a participação de mulheres nesses cargos de liderança seja mais representativa - e que isso depende apenas de que as mulheres se esforcem e sejam suficientemente qualificadas para ocupá-los.

Assim, em vista da atuação cada vez mais destacada e relevante da grande sociedade anônima na organização da atividade econômica global, faz-se imprescindível discutir a relação dessas grandes organizações empresárias com os interesses por ela afetados. Essa é uma tarefa urgente, a respeito da qual a disciplina do direito societário não deve permanecer alheia - se a pretensão é construir e fundamentar uma prática crítica do Direito, dialógica e capaz de dar conta das demandas sociais, que não cessam de assomar, conforme os movimentos históricos.

É dessa maneira que se compreende a questão da sub-representação feminina aqui problematizada: efetivamente, como uma demanda social por maior equidade de gênero nas organizações empresárias, que se impõem como uma das referências para a

construção e manutenção das disposições sociais que (re)produzem relações sociais desiguais entre gêneros, constitutivas da divisão sexual do trabalho, de caráter estruturante para o sistema produtivo. No caso em tela, destaca-se, particularmente, a grande sociedade anônima, de ampla representatividade no mundo do trabalho e demais dimensões sócio-econômicas.

Neste sentido, como teoria jurídica capaz de sistematizar os interesses envolvidos na atividade empresária e balizar a discussão pretendida, utiliza-se a ideia do contrato organização proposta por Salomão Filho (2011), como referencial teórico. Sob esta ótica, a função do contrato de sociedade é, precisamente, permitir a organização de interesses – em oposição aos contratos bilaterais, de permuta, cuja função é a atribuição de direitos subjetivos entre as partes.

Por isso mesmo, não há uma negativa em internalizarem-se interesses não redutíveis aos dos acionistas, vez que se privilegia uma noção procedimental do interesse social, capaz de considerar afetos à própria atividade empresária, interesses mais amplos.

Com efeito, a função social atribuída às companhias pela Lei 6.404/76, no artigo 116, parágrafo único, parece reconhecer os diversos interesses envolvidos na consecução da atividade empresária. Em todo caso, o conceito remanesce praticamente inaplicado no contexto nacional, em vista da falta de sanções legais correspondentes. Não bastaria, portanto, o simples reconhecimento principiológico desses interesses na Lei, sendo condição indispensável para a tutela dos mesmos, a sua tradução necessária em regras organizativas.

Daí a importância de não apenas se evidenciarem os interesses em jogo na consecução da atividade empresária, como também e, principalmente, discutirem-se as regras organizativas capazes de efetivar os interesses identificados como de conveniente internalização.

Desse modo, tanto com o objetivo de delimitar a questão da desigualdade de gênero na alta instância administrativa das companhias como um verdadeiro problema, quanto no intuito de investigar instrumentos normativos aptos a instrumentarem regras organizativas que contemplem a representação feminina nos órgãos da alta administração das companhias, as discussões propostas pelos debates referentes às melhores práticas de governança corporativa se fazem relevantes, pelo que se desenvolvem algumas acepções

do termo ao longo de trabalho – ainda que de maneira muito crítica e vigilante quanto à conotação neoliberal¹ que o discurso da governança corporativa vem assumindo.

Diante do exposto, a principal questão emergente para o presente estudo, relaciona-se à investigação de políticas, cujo objetivo seria viabilizar a maior participação de mulheres na composição dos órgãos da alta administração societária.

Nessa perspectiva, a hipótese é que haveria alguns modelos regulatórios aplicáveis, os quais disponibilizariam possibilidades distintas de políticas a serem adotadas para a questão: seja a partir de mecanismos autorregulatórios, levados a cabo pelos próprios agentes econômicos privados; seja a partir da intervenção estatal, obrigando a participação feminina nestes órgãos pela imposição de quotas vinculantes.

Desse modo, o objetivo geral é investigar as políticas que vêm sendo implantadas, no sentido de facilitar o acesso das mulheres à composição dos órgãos responsáveis pela administração societária, afim de escrutinar algumas possibilidades de modelos regulatórios passíveis de serem adotados no Brasil, já que o País ainda não conta com nenhuma política direcionada, especificamente, a solucionar a questão. Isto é, não obstante as estatísticas referentes à representação feminina nos conselhos de administração e diretorias das companhias brasileiras serem alarmantes e denotarem uma situação de exclusão da mulher dos espaços da alta hierarquia corporativa.

Assim, o trabalho divide-se num primeiro capítulo, no qual problematiza-se a sub-representação feminina nos órgãos da alta administração societária no País, a partir de estatísticas, da caracterização do fenômeno chamado teto de vidro (*glass ceiling*), e da teoria de Bourdieu (2011) a respeito da estrutura de dominação de gênero que se estabelece, se reproduz e se naturaliza a partir da abstração histórica desses processos, e de mecanismos que determinam uma divisão sexual do trabalho produtivo.

Logo após, num segundo capítulo, demarca-se o modelo adotado pela Lei 6.404/76, que permite a consideração e internalização de interesses que não exclusivamente os dos acionistas. Ademais, discute-se a teoria do contrato organização,

¹ Por neoliberal, neste trabalho, entende-se o discurso que propugna a desregulamentação estatal dos mercados, sob o argumento de que quanto maior o espaço deixado à autonomia privada, mais facilitado seria o fluxo das transações econômicas. Ao criticar esta visão, Paula Forgioni (2009, p. 20) a identifica com a forte tradição liberal a incidir sobre o direito comercial: “O direito comercial marca-se por forte *tradição liberal*. Nessa toada, seu cerne seria constituído quase que exclusivamente por regras e princípios brotados da praxe dos agentes econômicos. A visão tradicional carrega consigo a ideia de que se deve evitar a intervenção sobre o mercado, entregando a disciplina das empresas a elas próprias: maior espaço deixado à autonomia privada, mais azeitado seria o fluxo das relações econômicas. Contudo essa postura não é aqui adotada, reconhecendo-se a inafastável importância das normas exógenas ao mercado para sua existência e disciplina”.

relacionando-a à política de codeterminação operária, que, de maneira pioneira, permitiu, efetivamente, o reconhecimento de outros interesses na consecução da atividade empresária. Neste mesmo capítulo, também aborda-se o tema da sub-representação feminina na administração das companhias a partir da literatura que enfrenta a questão pelo viés das boas práticas de governança corporativa.

Finalmente, num terceiro capítulo, é feito um levantamento a respeito dos principais modelos regulatórios e políticas já implantadas por outros países, com o objetivo de estimular a inclusão de gênero na alta administração de companhias. Assim, com o objetivo de conduzir uma avaliação crítica das iniciativas para a questão, e levantar algumas possibilidades para o Brasil, selecionaram-se algumas das políticas consideradas mais representativas de cada um dos modelos regulatórios identificados - todavia, sem a pretensão de esgotar todas as políticas, já em vigor, a respeito do tema.

Neste sentido, para o modelo da (i) autorregulação pura, analisar-se-ão as políticas adotadas no Reino Unido, na Austrália e na Hungria; para o da (ii) autorregulação condicionada ou correção, as adotadas na Suécia e Holanda; para o das (iii) políticas públicas não vinculantes, aquelas adotadas na Espanha e na União Europeia; e, finalmente, para o (iv) modelo das políticas públicas vinculantes, analisar-se-á a política adotada na Noruega e na França. A partir disso avaliam-se, brevemente, algumas possibilidades regulatórias e normativas no que tange à questão para o Brasil.

Acerca do marco teórico, adota-se como verdadeiro referencial para balizar a discussão proposta no trabalho, a teoria do contrato organização que, tal como proposta por Salomão Filho (2011), lança novas luzes sobre a perspectiva institucionalista e permite rediscutir, criticamente, as estruturas societárias mais adequadas para organizar a representação de interesses que não exclusivamente os dos acionistas, na consecução da atividade empresária.

Com efeito, vislumbra-se na teoria jurídica da empresa, tal como construída pelo autor, um subsídio teórico-argumentativo imprescindível para fundamentar e justificar a maior participação de mulheres nas altas instâncias administrativas das companhias, como uma verdadeira demanda social, à qual o direito societário brasileiro é chamado a enfrentar – tal como já tem sido feito em inúmeros ordenamentos jurídicos.

A teoria construída por Salomão Filho (2011) é procedimental e, por isso, afasta uma definição apriorística do interesse social, de modo a valorizar a melhor organização dos interesses envolvidos na atividade empresária, e mitigar os conflitos que acabam por surgir em sua decorrência.

A partir da teoria adotada e da problematização da equidade de gênero, identificada como um dos interesses a serem considerados na organização da empresa, com repercussão necessária nas próprias estruturas societárias, vislumbra-se a possibilidade de se superar a contradição vivida pela sociedade anônima no Brasil, que se encontra, segundo Salomão Filho (2011), entre um institucionalismo de princípios e um contratualismo de fato.

Afinal, investigar os possíveis modelos regulatórios e políticas para estimular a participação feminina nos órgãos da administração societária constitui um esforço por traduzir, em termos de regras organizativas que lhes permitam aplicação, alguns dos interesses que, a partir previsão do artigo 116, parágrafo único, da lei 6.404/76, podem ser contemplados, internamente, na atividade empresária.

A estratégia metodológica que se pretende utilizar é a da pesquisa qualitativa a partir de traços de significação (“unobtrusive research”, segundo BABBIE (2000)). Para tanto, faz-se útil o método de análise de conteúdo, que permite o estudo de textos teóricos e legais, para se construir, a partir dos objetivos traçados, um sistema analítico de conceitos a ser aplicado na análise crítica das políticas e dos modelos regulatórios que incentivem o incremento da diversidade de gênero nos conselhos de administração das companhias brasileiras.

Para tanto, como primeiro passo para a investigação do objeto da pesquisa, pretende-se empregar a análise bibliográfica, no intuito de examinar a literatura nacional e estrangeira, tanto a respeito do tema da divisão sexual do trabalho e do fenômeno de teto de vidro, quanto da teoria do contrato organização, tal como relida por Salomão Filho (2011), e dos debates em torno da ideia da governança corporativa, a respeito dos diversos interesses envolvidos na atividade empresária e das melhores práticas. Tudo isso para se chegar à reflexão acerca dos espaços reservados à mulher nesse campo produtivo, como passo importante para a consideração de possíveis soluções para o problema.

Igualmente, procede-se à análise documental da legislação e de alguns relatórios – produzidos principalmente no âmbito da União Europeia - a respeito das políticas as quais se escolheu analisar. Da mesma forma, avalia-se, criticamente, o Projeto de Lei nº112/2010 da Senadora Maria do Carmo Alves (DEM-SE) que institui quotas para mulheres apenas em empresas públicas e sociedades de economia mista. São, ainda, analisados, a fim de apurar políticas possíveis ao incremento da participação de mulheres nos órgãos da administração, documentos, como atos legislativos estrangeiros, assim como códigos de governança corporativa.

Ressalta-se que não se encontram trabalhos no campo do Direito acerca das políticas a viabilizar o aumento da participação feminina na composição dos conselhos de administração das companhias no Brasil. São bastante escassos os trabalhos que discutem a própria questão da participação das mulheres na administração societária, sendo a maioria deles na área de administração. Sobre os poucos trabalhos existentes, Lazzaretti (2012) se limita a analisar as características de formação acadêmica e de experiência profissional que contribuem para a participação de mulheres nos conselhos de administração das companhias brasileiras de capital aberto, sem apresentar qualquer solução normativa para a questão. Brugni (2012), por sua vez, identifica os principais atributos que caracterizam conselhos de administração no Brasil, indicando a participação de mulheres na sua composição como destacadamente baixa.

Por sua vez, DA SILVEIRA *et. al* (2014), elabora um estudo empírico sobre a sub-representação feminina nos cargos da alta hierarquia administrativa no Brasil, isto é, na diretoria e no conselho de administração, a partir dos dados divulgados por 837 companhias abertas no País entre 1997 e 2012. Após tal levantamento e análise dos resultados encontrados, também chegam a discutir algumas possíveis soluções institucionais e normativas para o problema, no que se inclui a possibilidade da adoção de quotas obrigatórias por lei. Todavia, não se realiza, propriamente, um levantamento, nem se aprofunda na análise dessas possíveis soluções, vez que esse não é o objetivo do trabalho.

Assim, em vista da revisão da literatura nacional sobre o tema, ressalta-se que não foi encontrado nenhum tipo de mapeamento acerca das políticas possíveis para a promoção da equidade de gênero no espaço da alta hierarquia corporativa, razão pela qual se justifica o cunho prático de uma sistematização como a aqui pretendida – não sendo, portanto, uma empreitada meramente acadêmica.

Diante disso, destaca-se a relevância do presente trabalho, vez que a produção acadêmica no campo jurídico no País parece não haver enfrentado, cabalmente, o tema da sub-representação feminina na alta hierarquia administrativa das companhias. Afinal, os posicionamentos acerca do assunto foram dados timidamente no Brasil, como se verá, quase que apenas pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa, pelos poucos trabalhos acadêmicos apontados, e pela mídia especializada em questões corporativas. Daí a importância de se debater, no meio acadêmico, a questão aqui levantada, também a partir do ponto de vista do Direito, que não deve se manter alheio à questão da equidade de gênero colocada, a qual já tem sido discutida e enfrentada em diversos países.

1 DIVISÃO SEXUAL DO TRABALHO E A INSERÇÃO DESIGUAL DA MULHER NO CONTEXTO PRODUTIVO

1.1 O teto de vidro nas organizações empresariais e a divisão sexual do trabalho

A Lei 6.404 de 15 de dezembro de 1976, lei acionária brasileira, fez a opção por um modelo dualista de estrutura de administrativa, sob o qual se dividem as funções executivas, e as funções deliberativas e de controle sobre os atos executivos, em dois órgãos, diretoria e conselho de administração, respectivamente.

O conselho de administração² é o órgão colegiado encarregado do processo de decisão em relação ao direcionamento estratégico da companhia, sendo o elo entre a propriedade, ou seja, entre os sócios e a gestão. Por isso mesmo, o conselho de administração assume caráter central na gestão das companhias³.

Sobre o órgão da diretoria, tem-se que sua existência é obrigatória em toda sociedade anônima. Embora haja a possibilidade de deliberação colegial, os diretores agem, em geral, individualmente, vez que costumam ser técnicos em determinada área empresarial. As suas competências são ligadas à representação da sociedade perante terceiros e também à execução das deliberações da assembleia geral e do conselho, vez que lhes compete os atos ordinários de funcionamento regular da companhia.

No que tange à composição dos órgãos da administração, a participação de profissionais capacitados e experientes de ambos os sexos, presumivelmente, favorece a diversidade de comportamentos e contribuições, o que é valorizado, inclusive, pelas recomendações do Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa (IBGC, 2010).

Ocorre que os últimos dados divulgados pelo próprio IBGC (2011), coletados entre 2010 e 2011, referentes às companhias listadas em bolsa no Brasil, denunciam que o perfil dos conselheiros é bastante homogêneo. Os números são particularmente notórios quanto à questão de gênero, vez que, aproximadamente, 92,8% dos conselheiros são homens e por volta de 65% dos conselhos de administração não contam sequer com mulheres em sua composição. Os percentuais se repetem nos demais órgãos da alta

² De fato, sobre a administração da companhia, a Lei 6.404 de 1976 dispõe, no artigo 138, que ela competirá, conforme dispuser o estatuto, ao conselho de administração e à diretoria, ou somente à diretoria. Enquanto órgão de deliberação colegiada (art. 138, §1º), o conselho é obrigatório para companhias abertas e de capital autorizado (art. 138, §2º). Sobre a composição do conselho, o artigo 140 estabelece que o conselho de administração será composto por, no mínimo, três membros, eleitos pela assembleia-geral e por ela destituíveis a qualquer tempo.

³ O artigo 142 da Lei das Sociedades por Ações (Lei 6.404/76) define a competência do conselho de administração, que inclui funções bastante centralizadoras, como fixar a orientação geral dos negócios da companhia; eleger e destituir os diretores da companhia e fixar-lhes as atribuições; fiscalizar a gestão dos diretores, examinar, a qualquer tempo, os livros e papéis da companhia; convocar a assembleia-geral quando julgar conveniente, dentre outros.

hierarquia da administração empresarial, o que se evidencia quando se nota que 91% dos membros das diretorias das companhias, são profissionais do sexo masculino.

No mesmo sentido, apontam os resultados de uma pesquisa divulgada em 2010 pelo Instituto Ethos e pelo Ibope, que colheu dados entre as 500 maiores companhias do País, por faturamento, de acordo com um *ranking* baseado no anuário Melhores e Maiores 2009, produzido pela revista Exame. Mais ainda, os resultados apresentados refletem um fenômeno conhecido como “teto de vidro” (*glass ceiling*, na literatura estrangeira), segundo o qual existe uma série de barreiras à ascensão profissional da mulher, que aumentam quanto mais acima se observe a hierarquia corporativa. Com efeito, a pesquisa apresenta que a participação das mulheres é inversamente proporcional à posição hierárquica dos cargos. As mulheres perfazem, nestas companhias, 37% dos aprendizes, 33,1% do quadro funcional, 26,8% da supervisão, 22,1% da gerência e, apenas, 13,7% da diretoria executiva (INSTITUTO ETHOS, 2010).

À configuração da desigualdade de oportunidades entre homens e mulheres na economia em geral, contribuem as estatísticas do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2011), que demonstram serem as desigualdades salariais entre gêneros alarmantes, não obstante as mulheres apresentem melhores índices de escolaridade⁴.

Com efeito, as mulheres representam 58% dos estudantes universitários, 56% dos trabalhadores ocupados com nível superior completo, além de apresentarem tempo médio de estudos maior que a população masculina. Não obstante, as mulheres ainda recebem, em média, 30% a menos que os homens, de acordo com pesquisa divulgada pelo IBGE em 2014 a respeito das estatísticas de gênero no país, com base na análise dos dados do Censo Demográfico de 2010 (IBGE, 2014).

É de se ressaltar, de todo modo, que a discrepância salarial é ainda mais acentuada quando se observam os rendimentos de homens e mulheres com ensino superior. Com base na análise dos mesmos dados do Censo de 2010 conduzido pelo IBGE, Reis e Machado (2015, p. 20), em texto de discussão publicado pelo Ipea (Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada), destacam que a desigualdade de rendimentos entre os trabalhadores brasileiros de nível superior é extremamente elevada.

⁴ Para se ter uma melhor noção da inserção da mulher no mercado de trabalho, dados de 2011 indicam que as mulheres representam 51% da população brasileira e perfazem 43,83% do total da população economicamente ativa. Isto é, apesar de já estarem massivamente no mercado de trabalho, a taxa de atividade feminina ainda permanece inferior à masculina (IBGE, 2011).

Sobre as diferenças salariais entre os gêneros, observa-se que, em todas as áreas de formação, a média dos rendimentos é significativamente maior para os homens que para as mulheres. As áreas que registram os maiores diferenciais de rendimentos por gênero são: serviços (73%), saúde (54%) e comércio e administração (53%). Em todo caso, a diferença salarial média verificada entre todas as áreas de formação superior está em torno de 45,2% (REIS; MACHADO, 2015, p. 20).

Como um reflexo direto da desigualdade entre os gêneros no mercado de trabalho, a situação se reproduz internamente nas próprias organizações empresariais, vez que, como visto, de fato, há uma sub-representação feminina nos cargos da alta hierarquia administrativa das companhias.

Neste sentido, Cappellin (2008, p. 90) alerta sobre a persistente reprodução de fortes assimetrias: mesmo diante da expansão da formação universitária, majoritariamente feminina, permanece a predominância hierárquica dos homens nos postos mais altos e mais bem remunerados das organizações. Desta forma, as tradicionais desigualdades e divisões por sexo dos espaços ocupacionais não só resistem a se dissolver, como renovam as suas formas de permanência estrutural nas companhias contemporâneas.

Por isso mesmo, Cappellin (2008, p. 116) afirma ser essencial tornar visíveis tais permanências, precisamente num período marcado por inúmeras mudanças que poderiam ter permitido alterar o padrão de desigualdades. Com efeito, a massificação da educação universitária das mulheres nas últimas décadas, associada à experiência profissional e à estabilidade de sua presença no mercado de trabalho, poderiam ter promovido a universalização de tratamento.

No entanto, mesmo a disposição constitucional do art. 7º, XXX, que prevê a proteção da igualdade salarial para trabalho de igual valor, independente de sexo, idade, cor ou estado civil, e as diversas declarações de responsabilidade social corporativa, que alegam a promoção de igualdade de oportunidades – sempre mais retóricas - não foram capazes de modificar as impertinentes assimetrias entre mulheres e homens no mercado de trabalho e no espaço da organização empresarial (CAPPELLIN, 2008, p. 116).

Assim, é necessário identificar as dinâmicas responsáveis pela manutenção das ditas desigualdades, vez que, se o maior acesso a diplomas universitários entre as mulheres sugere emancipação, o funcionamento organizacional das companhias, parece impor-lhes freios. Não por acaso, quando se comparam as carreiras e as perspectivas de mobilidade de homens e mulheres na hierarquia corporativa, emergem dados e

probabilidades bastante distintas: é que a pirâmide de atribuições profissionais nas organizações empresárias está construída sobre um recorte assimétrico de gênero (CAPPELLIN, 2008, p. 117).

Com efeito, Cappellin (2008, p. 117) aponta que os entraves organizacionais à ascensão feminina se manifestam nas várias etapas do itinerário das carreiras corporativas: na admissão, nas avaliações de desempenho e nas possibilidades de progressão contínua.

Neste mesmo sentido, com o objetivo de melhor investigar a questão das desigualdades de gênero no âmbito corporativo, Da Silveira *et. al.* (2014, p. 3) conduz um dos raros trabalhos no País em que analisa a participação das mulheres na alta administração das companhias no Brasil, mais especificamente nos órgãos do conselho de administração e diretoria. Para tanto, baseia-se numa base de dados composta de 73.901 cargos da alta administração, de 837 companhias abertas diferentes, num período compreendido entre 1997 e 2012.

A análise estatística descritiva revelou que a proporção de mulheres nos cargos de diretoria e conselho de administração permaneceu estável, por volta de 8%, na década compreendida entre 2003 e 2012. Essa constatação estatística demonstra que a situação da sub-representação de mulheres não tende a mudar naturalmente no Brasil, e que a igualdade de oportunidades para ambos os gêneros não parece uma situação tangível para os próximos tempos.

O estudo mencionado ainda refuta que os critérios utilizados para a eleição dos candidatos aptos para os cargos da diretoria e conselho de administração sejam exclusivamente meritocráticos, motivo pelo qual rechaça o argumento de que o critério utilizado nos dias atuais já seria tão somente a capacidade ou aptidão do candidato ou candidata – independente do gênero (DA SILVEIRA *et. al.*, 2012, p. 6).

Evidenciar que o mérito tem sido insuficiente para determinar a escolha dos candidatos para tais cargos parece ser fundamental para afastar o argumento de que é uma mera questão de tempo até que a participação de mulheres nesses cargos de liderança seja mais representativa. E que isso depende apenas de que as mulheres estejam dispostas e sejam suficientemente qualificadas para ocupá-los.

Ao contrário, os dados produzidos no plano internacional⁵ e os escassos dados já produzidos no País, demonstram que esse processo está estagnado e que a situação de

⁵ Neste sentido, ver uma análise recente da situação da sub-representação feminina nas grandes companhias alemãs em: ELKE, Host; ANJA, Kirsch. Women still the exception on executive boards of Germany's large

sub-representação feminina nos cargos da alta administração das companhias parece ser estrutural nos quadros da organização empresária global – motivo pelo qual não há razões para acreditar que um tal cenário mudaria gradualmente e de maneira espontânea (DA SILVEIRA *et. al.*, 2014, p. 6).

Por isso, é de se dizer que a dificuldade de acesso das mulheres a altos cargos nos órgãos da administração societária é reflexo de disposições sociais fortemente arraigadas, isto é, apenas a “ponta do iceberg” - um verdadeiro sintoma de que a construção dos papéis sociais de gênero subjacentes sustentam a desigualdade manifesta.

Neste sentido, a existência de evidências como a do teto de vidro – ou *glass ceiling* - denunciam que ainda há muito o que ser alcançado em termos de igualdade de oportunidade e de participação entre mulheres e homens⁶.

De maneira mais específica, o termo teto de vidro explicita as barreiras invisíveis e, todavia, intransponíveis, que impedem as mulheres de progredirem aos postos altos da hierarquia corporativa, apesar do seu preparo e qualificação profissional ser igual ou superior ao dos homens⁷. Trata-se das barreiras artificiais criadas pelas práticas organizacionais, que obstaculizam que mulheres qualificadas consigam avançar para os cargos de nível de *management*.

Observa Lazzaretti (2012), de maneira precisa, que estas barreiras se encontram naturalizadas nas estruturas, nas relações de poder, nas crenças e nos costumes presentes nas organizações, o que torna os cargos da alta hierarquia societária dificilmente acessíveis às mulheres.

De fato, o efeito do teto de vidro não se trata de uma simples descrição, mas é a perfeita denúncia da existência de mecanismos dissimulados que atuam na rigidez e no fechamento da estrutura das hierarquias organizacionais. Isso permite verificar tradicionais formas de sexismos nos novos papéis assumidos pela mulher, as quais, de acordo com Cappellin (2008, p. 96), podem ser entrevistas no isolamento das mulheres

firms: Gradually increasing representation on supervisory boards. DIW Economic Bulletin, Vol. 4, Iss. 3, pp. 3-15, 2014. Disponível em <http://hdl.handle.net/10419/94215>.

⁶ Confirmando a situação de sub-representação feminina como uma situação estrutural e generalizada, há dados bastante amplos, que incluem países em desenvolvimento nos vários continentes, além dos países europeus, Canadá e Estados Unidos. Com efeito, o Brasil, contando com percentual médio de 7.7% de mulheres na composição dos conselhos de administração das companhias está entre os países com menor taxa representação feminina nestes órgãos, atrás de países como China (8.1%), Tailândia (9.7%), Polônia (13.6%) e Turquia (12.7%). Neste sentido, ver: CATALYST. 2014 *Catalyst Census: Women Board Directors*. New York: Catalyst, 2015. Disponível em: <http://www.catalyst.org/knowledge/women-boards>.

⁷ Neste sentido, ver o estudo e report publicado: *A solid investment: making full use of the nation's human capital. Recommendations of the Federal Glass Ceiling Commission Washington, D.C., 1995*. Disponível em: <https://www.dol.gov/oasam/programs/history/reich/reports/ceiling2.pdf> . Acesso em 22 nov. 2015.

executivas diante de importantes redes informais de poder (networking); na circulação de padrões e estereótipos que colocam a mulher em situação de desvantagem no ambiente das tomadas de decisão; e, finalmente, nos próprios critérios de promoção dos indivíduos aos cargos mais altos.

Igualmente, é de se notar outro padrão quando se observa os espaços ocupados pela mulher nas grandes organizações empresárias, o que vem sendo identificado na literatura como “segregação ocupacional”. Assim, em pesquisa empírica com base nos dados fornecidos pela Relação Anual de Informações Sociais (RAIS) entre 1996 e 2006, Cappellin (2008, p. 97) identifica que, por mais que ascendam à cargos de liderança, as mulheres, normalmente, ficam restritas às áreas de menor posição estratégica, como são as direções de recursos humanos. Da mesma forma, permanecem afastadas de cargos de maior representatividade e capacidade decisória, como as diretorias financeiras.

A alta densidade de dimensões valorativas e a grande competitividade, denotam a complexidade do fenômeno da ascensão aos cargos altos da hierarquia corporativa. Com efeito, Cappellin (2008, p. 102) destaca que este exercício profissional está inserido num contexto marcado por modelos e referências de sucesso fortemente identificados com as imagens de seus personagens principais: os homens. Por isso mesmo, ascender a uma posição de comando numa companhia, significa concorrer num ambiente em que os valores de competência, de responsabilidade e de liderança foram historicamente construídos e legitimados por homens para outros homens.

Assim, não se pode deixar de relacionar essa tradicional referência masculina para os postos altos de comando, com a efetiva masculinização destes espaços corporativos e destas posições – o que é perfeitamente refletido nas estatísticas. Se por um lado, os ideais igualitários entre os gêneros circulam na sociedade e viabilizam a obtenção de diplomas universitários por um grande número de mulheres, por outro, as dinâmicas nas organizações e no mercado de trabalho permanecem atreladas a papéis de gênero ainda estruturantes da divisão sexual do trabalho profissional.

Por outro lado, é certo que a literatura a respeito do tema não abandona a análise das demais estruturas e dinâmicas sociais, externas ao jogo de poder inerente às organizações empresárias – mas que, igualmente, respaldam e constituem os mecanismos reprodutores da sub-representação feminina nos postos altos da carreira corporativa. Neste sentido, Cappellin (2008, p. 98) ressalta as diferentes condicionantes que a vida familiar impõe para mulheres e homens em posições de comando. Por exemplo, as

mulheres, muito comumente, postergam o casamento e a maternidade, realidade bem menos frequente entre os homens.

Neste sentido, é essencial deixar claro que a desigualdade no mercado de trabalho tem uma contrapartida no âmbito familiar e doméstico. Muitas vezes isolados por referências de autonomia, o espaço profissional (público), e o espaço doméstico-familiar, (privado), são percebidos de maneira desconectada – mas a verdade é que marcam contrastes e fronteiras que reafirmam as desigualdades de gênero⁸.

Assim, não se pode perder de vista que o papel que a mulher ocupa na sociedade e no espaço produtivo também está determinado por seu papel no espaço da reprodução familiar. Por isso, boa parte das pesquisas que estudam o trabalho feminino, refletem acerca da articulação entre o trabalho produtivo e o trabalho doméstico, ou reprodutivo.

Afinal, como ressalta Bruschini (2006, p. 3), para as mulheres, a vivência do trabalho profissional implica a superposição quase necessária destas duas esferas, motivo pelo qual qualquer análise sobre o trabalho feminino que busque romper com velhas dicotomias, deve estar atenta tanto à articulação entre produção e reprodução, quanto às relações sociais de gênero.

Com efeito, a pesquisa “Trabalho feminino e vida familiar: escolhas e constrangimentos na vida das mulheres no início do século XXI”, concluída em 2015 pelo Núcleo de Estudos de População (Nepo) da Unicamp, identifica que as mulheres permanecem como as principais responsáveis pela realização das tarefas domésticas no País – muito embora tenham ampliado significativamente sua participação no mercado de trabalho nas últimas décadas⁹.

A principal fonte do estudo é a coleta de dados fornecidos pela Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (PNAD) para os anos de 2001 a 2012. De acordo com a análise dos dados, 90% das mulheres brasileiras, entre 16 e 60 anos, responderam que realizavam algum trabalho doméstico¹⁰ semanalmente - contra apenas 40% dos homens na mesma faixa etária (FILHO, 2015).

⁸ É importante destacar que, neste trabalho, quando se refere ao espaço público e ao privado, não se condiciona ou identifica-se “público”, à “Estado”. Não obstante a esfera política poder ser considerada parte da esfera pública, a oposição para o espaço público, tal como aqui pretendido, é o âmbito do doméstico.

⁹ Neste sentido, ver a notícia de divulgação da pesquisa, com as demais conclusões: FILHO, Manuel A. *Tudo como antes: estudo constata que as mulheres continuam sendo as principais responsáveis pela realização das tarefas domésticas no país*. *Jornal da Unicamp*, N°617, ano 2015. Disponível em: <http://www.unicamp.br/unicamp/ju/617/tudo-como-antes>.

¹⁰ De acordo com a PNAD, entende-se por afazeres domésticos a realização, no domicílio de residência, de tarefas de: arrumar ou limpar toda ou parte da moradia; cozinhar ou preparar alimentos, passar roupa, lavar roupa ou louça, utilizando, ou não, aparelhos eletrodomésticos para executar estas tarefas para si ou para

Sobre a média de dedicação aos afazeres domésticos declarada por homens e mulheres ao longo do período de análise, os homens alegaram em torno de 9 horas semanais. Por sua vez, as mulheres que estão no mercado de trabalho declararam dedicar uma média nunca inferior a 15 horas por semana às tarefas domésticas - isto é, além de cumprirem jornadas entre 20 e 44 horas semanais fora de casa. A respeito das mulheres trabalhadoras com filhos, cônjuges ou chefes de família, o tempo médio dedicado aos afazeres domésticos aumenta consideravelmente, alcançando o patamar médio de 20 à 25 horas por semana (FILHO, 2015).

Desse modo, muito além de evidenciar que os cuidados domésticos ou reprodutivos, isto é, com a casa e a família continuam como atribuições predominantemente femininas, a pesquisa revela que as mulheres, em especial as que desempenham atividade produtiva, cumprem jornadas extremamente longas – vez que acrescem às horas da jornada profissional, aquelas dedicadas às tarefas domésticas.

Uma das conclusões mais destacadas da pesquisa é que a carga de trabalho doméstico das mulheres não tem sido aliviada, em que pese sua maior inserção, presença estável no mercado de trabalho e o alcance de melhores níveis de escolaridade. Tal condição decorreria, entre outros motivos, de um paradigma, fortemente arraigado no Brasil, que associa os cuidados familiares e domésticos à figura feminina.

Neste sentido, é lamentável constatar que as mesmas conclusões, extraídas de uma pesquisa feita há uma década por Bruschini (2006, p. 24) com base em dados de 2002 do PNAD, permanecem aplicáveis ao cenário mais recente, em vista dos resultados da pesquisa publicada em 2015 pelo Núcleo de Estudos de População (Nepo) da Unicamp.

Assim, como um padrão que se repete, é de se dizer que, dentre as mulheres, são principalmente as mães de filhos pequenos aquelas que dedicam número mais elevado de horas semanais aos afazeres domésticos. Tal constatação torna-se ainda mais relevante, quando se considera que são justamente essas mulheres as que se encontram na faixa etária economicamente ativa. Por isso, enfrentam uma sobrecarga excessiva de trabalho e dificuldades de conciliar as responsabilidades domésticas e familiares, com as profissionais (BRUSCHINI, 2006, p. 24).

outro(s) morador(es); orientar ou dirigir trabalhadores domésticos na execução das tarefas domésticas; cuidar de filhos ou menores moradores; limpar o quintal ou terreno que circunda a residência (BRUSCHINI, 2006, p. 10).

Desse modo, com base na observação deste quadro persistente, cunhou-se na França o termo “divisão sexual do trabalho”. Com isso, a literatura feminista francesa ambicionava mais que meramente denunciar desigualdades: tratava-se de um esforço de repensar o próprio trabalho e de questionar a sua conceituação. Para tanto, o principal argumento era que o trabalho doméstico, ainda que não remunerado, definitivamente se caracteriza como “trabalho” – e, portanto, a definição deste deve necessariamente incluir aquele (HIRATA; KERGOAT, 2007, p. 596).

Com a evidenciação dos desiguais papéis de gênero no âmbito do trabalho produtivo e do doméstico, colocaram-se a público os mecanismos invisíveis de poder, que naturalizam a enorme massa de trabalho realizado gratuitamente pelas mulheres, não para elas mesmas, mas para toda a família - em nome do afeto e do dever materno que devem conservar, incondicionalmente (HIRATA; KERGOAT, 2007, p. 597).

A sobrecarga de trabalho e as dificuldades de conciliação do trabalho doméstico com a vida profissional são confirmadas por Bruschini e Puppini (2004, p. 136) a partir da própria fala de mulheres que exercem cargos de liderança em grandes companhias no Brasil. Com efeito, por meio de entrevistas realizadas com dez executivas de diversos segmentos de mercado, permitiu-se que as próprias mulheres apresentassem considerações sobre sua condição no mercado de trabalho e no ambiente doméstico.

Especificamente sobre as falas predominantes nas entrevistas, muitas se manifestaram no sentido de que a discriminação de gênero no ambiente empresarial não é declarada, mas que existem restrições de forma escamoteada, principalmente em razão da possibilidade da gravidez, em decorrência dos quatro meses de licença maternidade, ou em virtude das dificuldades de disponibilidade, como menor mobilidade para viagens, por conta de filhos pequenos (BRUSCHINI; PUPPIN, 2004, p. 136).

Assim, embora as executivas entrevistadas aleguem não haver discriminação em sentido estrito, observam que, de fato, as promoções acontecem com mais frequência para aquelas que possuem disponibilidade quase incondicional e não apresentam restrições para se locomover em viagens a trabalho. Em todo caso, reconhecem que isso sacrifica o convívio com os filhos e que estar em eventos, reciclar-se e viajar é complicado para mães de filhos pequenos. Por isso, muitas mulheres optam por carreiras menos destacadas: “uma gerência média permite conciliar melhor os papéis pessoais e profissionais do que uma gerência geral, que requer muitas viagens” (BRUSCHINI; PUPPIN, 2004, p. 136).

Assim, a partir das entrevistas, é possível perceber que as próprias mulheres que ocupam cargos altos na hierarquia corporativa são conscientes das limitações sociais e organizacionais que lhes são infligidas para a progressão na carreira. Neste ponto, é interessante observar os modelos de conciliação entre a vida profissional e a vida familiar, que surgem, recentemente, para possibilitar que as mulheres mais instruídas e com diplomas de nível superior, ocupem posições profissionais de destaque.

Como, a essas mulheres, é exigido cada vez mais disponibilidade e dedicação nas suas carreiras profissionais, para darem conta de assumirem postos de direção e grandes responsabilidades, acabam externalizando o trabalho doméstico que “lhes cabe”. Isto é, as mulheres executivas e as que ocupam altas posições profissionais recorrem à contratação de outras mulheres, que lhes asseguram a realização das tarefas domésticas e dos cuidados familiares¹¹. Daí falar-se, literalmente, em um modelo de “delegação” das tarefas relacionadas ao cuidado com a casa, a família e as crianças – as quais, todavia, permanecem vinculadas à figura feminina (HIRATA, 2010, p. 46).

Com isso, ocorre uma clara bipolarização entre as mulheres em posições profissionais destacadas e aquelas em situação precária de trabalho - que prestam serviços domésticos de todo tipo, para que as mulheres que tiveram acesso à educação universitária tenham condições de ascender profissionalmente nas suas carreiras. De acordo com Hirata (2010, p. 46), a consequência política desta dinâmica bipolarizada é, justamente, o aumento do antagonismo e das desigualdades sociais que ficam destacadas no interior do grupo social das mulheres¹².

Neste sentido, Hirata (2010, p. 47) destaca o trabalho de cuidados como paradigmático dos obstáculos à participação igualitária de homens e mulheres na realização de tarefas que deveriam ser assumidas por todos – e não apenas pelas mulheres. Afinal, todos, sem exceção, são vulneráveis em algum momento da vida, o que contraria o androcêntrico modelo de indivíduo ideal: o homem branco, qualificado, saudável, no auge de suas capacidades. Pelo mesmo motivo, o baixo prestígio social e o não reconhecimento do trabalho doméstico e de cuidados como “trabalho”, é impróprio.

¹¹ Refere-se, assim, à categoria do trabalho doméstico remunerado, reconhecidamente precarizado – apesar das conquistas de direitos recentes nesta seara a partir da Lei Complementar nº 150 de 2015 - e exercido majoritariamente por mulheres: empregadas domésticas, diaristas, babás, cuidadoras de idosos etc.

¹² É de se observar que esse modelo de delegação de afazeres domésticos às empregadas domésticas ocorre tanto em países em desenvolvimento, como o Brasil, quanto nos países desenvolvidos no Norte, isto é, os países da Europa e os Estados Unidos, onde se recorre cada vez mais às mulheres migrantes de países periféricos para a realização deste trabalho (HIRATA, 2010, p. 46).

Apesar de não constituir o objeto central do presente estudo, a evidenciação das tensões entre trabalho doméstico e o trabalho profissional, assim como da sobrecarga feminina é imprescindível, vez que, sem transformações correspondentes na própria divisão sexual do trabalho doméstico, a divisão sexual do trabalho produtivo permanecerá incólume.

Assim, investigar as razões e evidenciar os mecanismos invisíveis, mas decisivamente responsáveis, pela persistente atribuição do trabalho doméstico às mulheres - mesmo num contexto de reconfiguração das relações sociais de gênero - é essencial para rever as estruturas que reproduzem as permanências.

Para tanto, além de políticas públicas que reestruturem a “equação entre Estado, mercado e família” (HIRATA, 2010, p. 48), também é fundamental agir nos planos “psicológicos da dominação e na dimensão da afetividade” (HIRATA; KERGOAT, 2007, p. 607), que mantêm as mulheres afetivamente vinculadas como as grandes responsáveis pelos cuidados familiares e domésticos.

1.2 A aproximação teórica de Pierre Bourdieu sobre a “dominação masculina”

Uma vez constatadas as desigualdades que marcam mulheres e homens no mercado de trabalho, mais precisamente na organização empresária, assim como a sua contrapartida no ambiente doméstico, que reforça uma arraigada divisão sexual do trabalho, faz-se necessário, então, investigar, para compreender, as origens e o funcionamento das estruturas que perpetuam e reproduzem as ditas desigualdades sistemáticas.

Para tanto, é fundamental desmistificar como tais desigualdades entre mulheres e homens são apropriadas e utilizadas para justificar e engendrar toda uma visão de mundo que os hierarquiza sistematicamente nos mais diversos âmbitos e atividades, legitimando todo um sistema de atribuição de papéis de gênero que passa despercebido – porque naturalizado.

Neste propósito, de modo a contribuir para o diagnóstico e para a análise crítica da questão levantada neste estudo, que diz respeito às práticas organizacionais das sociedades empresárias, mas também é parte da reflexão acerca da condição feminina e dos espaços permitidos e ocupados pela mulher na realidade produtiva e nos contextos de poder em geral, utiliza-se da construção teórica de Bourdieu (2011) - proveniente do

campo da sociologia, e que dialoga com o escopo jurídico do trabalho - acerca das estruturas de poder que determinam, reproduzem e naturalizam a “dominação masculina”.

Assim, com a intenção de alcançar algum distanciamento suficiente da própria cultura ocidental e com o objetivo de realizar uma “arqueologia do inconsciente androcêntrico” – o qual, construído num estágio arcaico das sociedades, permanece nas sociedades contemporâneas como inconsciente histórico – o autor recorre a uma análise etnográfica de uma sociedade tribal berbere, da região de Cabília na Argélia, a qual realizara entre as décadas de 1950 e 1960.

Uma proposta etnográfica, por afastar o observador e diluir a falsa familiaridade com a própria cultura, permitiria colocar às claras e, finalmente, problematizar os mecanismos do princípio androcêntrico, ou seja, do masculino como medida de todas as coisas, que permanece arraigado, embora de maneira mais difusa e dissimulada, nas estruturas sociais e cognitivas das sociedades contemporâneas.

Daí, localizar a visão androcêntrica, como uma construção histórica, é essencial, vez que faz perceber que ela também é, necessariamente, passível de ser modificada por uma transformação de suas condições históricas de produção. O que o autor identifica como “inconsciente androcêntrico”, persistente nas sociedades contemporâneas, é bastante difuso e difícil de ser nominado, mas é certo que se entrega e se trai nas disposições sociais mais sutis: desde as “metáforas do poeta”, à divisão sexual do trabalho produtivo, bastante óbvia na composição das hierarquias da grande sociedade anônima. Fatos, todavia, destinados a passarem invisíveis, despercebidos – porque inconscientes.

Neste sentido, Bourdieu (2011) traça um paralelo a partir do qual o princípio androcêntrico seria análogo e guardaria reminiscências de uma visão de mundo arcaica, construída por oposições entre masculino e feminino, atuante de maneira mais evidente - ou menos dissimulada – nas sociedades menos complexas. Nestas, afinal, como demonstra ser na sociedade cabila, a divisão das coisas e as atividades são distribuídas segundo oposições muito marcadas entre masculino e feminino, com valorações evidentemente positivas para o primeiro, e negativas para o segundo.

Assim, sobretudo pela delimitação dos papéis possíveis de serem exercidos por homens e mulheres e dos espaços permitidos a cada um dos sexos, o que é especialmente evidente pela oposição de vida coletiva (pública) e vida doméstica, os sujeitos vêem e pensam o mundo a partir das lentes da divisão de gênero, ao mesmo tempo que ratificam a preeminência do masculino como princípio ordenador.

Tais esquemas de percepção de mundo, embora menos rígidos, permanecem até os dias de hoje e registram desigualdades "objetivas", "naturais", que parecem estar na ordem das coisas, a ponto de serem inevitáveis. De modo que as previsões que tais diferenças de gênero engendram são permanentemente confirmadas pelo curso do mundo, sobretudo pela dessemelhança biológica entre o corpo masculino e feminino, que também é a justificativa natural para a diferença e para a desigualdade, socialmente construídas, entre os gêneros – e que se manifestam de maneira bastante óbvia na divisão sexual do trabalho produtivo (BOURDIEU, 2011).

É, afinal, a concordância entre estruturas de percepção de mundo (cognitivas) e as socialmente construídas (objetivas), que permite aceitar as divisões arbitrariamente construídas sobre os gêneros como naturais e evidentes, pelo que adquirem reconhecimento e legitimidade social, sem grandes questionamentos.

Com efeito, o masculino como medida das coisas, isto é, a visão androcêntrica, dispensa justificção e impõe-se como neutra, do que a própria linguagem é um sintoma – o gênero gramatical generalizador, afinal, é o masculino (BOURDIEU, 2011). A partir dessa naturalização, a própria ordem social ratifica a dominação masculina sobre a qual se alicerça – uma vez que reproduz e confirma, de maneira estrutural, a oposição entre o espaço público (da política e do poder) ao espaço privado (doméstico), e a divisão sexual do trabalho.

Ademais de construídas historicamente, é fundamental colocar às claras que as estruturas de dominação são reproduzidas e perpetuadas, num trabalho incessante, pelas instituições, lugares de naturalização das relações de poder e pelas atribuições de papéis de gênero. Bourdieu (2011) destaca, em especial, a família, a Igreja, a escola e o Estado. Mas, é certo, poderíamos incluir as organizações empresárias no conjunto de instituições que reproduzem e perpetuam os esquemas de dominação masculina no campo do trabalho produtivo.

De todo modo, o efeito duradouro e a naturalidade que adquire tal forma de dominação se sustenta na sutileza pela qual é exercida, sem apelo à força física ou a um esquema deliberado racional e consciente. A dominação masculina, afinal, é uma das formas de “violência simbólica” identificadas por Bourdieu, construção teórica que perpassa boa parte de seus escritos. Como tal, a dominação masculina teria a capacidade de se exercer a partir dos próprios esquemas de percepção dos envolvidos, inclusive dos dominados – por isso mesmo, passando despercebida. Trata-se de um esquema de

percepção de mundo que, como visto, baseia-se numa dicotomia sexual essencial, entre masculino e feminino.

Reafirmando essa dicotomia, o trabalho de reprodução das estruturas, realizado por indivíduos, instituições e reforçado pela violência simbólica, engendra expectativas coletivas a respeito de homens e mulheres. Tudo encontra correspondência no ambiente familiar e em toda a ordem social, inscrito sob a forma de oposição entre o universo público, masculino, e os mundos privados, femininos, assim como entre a praça pública e o doméstico.

Por isso mesmo, Bourdieu (2011) afirma que as expectativas coletivas não são abstratas, o que se denuncia quando a ciência, para apreendê-las, recorre às estatísticas que confirmam a exclusão da mulher de determinados espaços – sendo as altas hierarquias e os espaços de poder político e econômico, um exemplo sintomático.

Neste sentido, não obstante a posição da mulher ter se modificado bastante nas últimas décadas, a divisão sexual do trabalho é um caso que, como visto, denuncia e manifesta a permanência das estruturas e suas “constantes ocultas”, que atravessam as mais diversas sociedades e gerações.

Em todo caso, perceber esses mecanismos de dominação não se trata de uma simples tomada de consciência, como se a dominação ou submissão fossem racionais ou imediatamente determináveis. A visão de mundo dominante, afinal, não é uma simples representação mental, mas constitui e é constituída por todo um sistema de estruturas duradouras, inscrita nas coisas, nas ações e nos corpos, de maneira difusa e sutil (BOURDIEU, 2011).

Disso decorre que a transformação das relações de dominação só é possível a partir da própria alteração das estruturas sociais, que dão condição de existência às formas de conhecer o mundo e reproduzir as relações sociais, com base nas dicotomias de gênero. Assim, pode-se dizer que, sem alterar as próprias estruturas, inclusive as técnico-rituais e a divisão sexual do trabalho, jamais será possível transformar, efetivamente, as disposições sociais que produzem e reproduzem as desigualdades de gênero – e as tornam naturais para homens e mulheres.

É certo que as desigualdades nas sociedades contemporâneas se tornaram mais difusas e menos auto evidentes que nas sociedades arcaicas. Ainda assim, como demonstram as estatísticas apontadas anteriormente, estão arraigadas e perduram, reproduzidas como permanências na e por meio da própria mudança, vez que, não obstante a conquista de uma série de direitos, as desigualdades relativas entre homens e

mulheres permanecem reproduzidas, destacadamente no mercado de trabalho e no espaço doméstico.

Se cargos e postos de trabalho que envolvem alta hierarquia e poder de comando nas instituições de relevância social, ainda hoje, permanecem associados ao masculino, essa situação denuncia a permanência de estruturas que perpetuam desigualdades relativas entre homens e mulheres. Evidenciadas, todavia, como tais, é possível desmistificá-las e localizá-las como construções históricas – passíveis, portanto, de mudança e desconstrução.

Neste sentido, a importância da maior diversidade de gênero na alta administração das companhias - isto é, um espaço público, de poder, construído de maneira antagônica ao feminino - se encontra, justamente, na possibilidade de ruptura, na transformação das condições sociais de produção das estruturas que perpetuam a desigualdade, a divisão de papéis de gênero, e a permanência das posições relativas, apesar das mudanças visíveis na condição de vida da mulher.

De todo modo, o estímulo à participação feminina nas altas instâncias administrativas das companhias, como providência isolada, é, muito provavelmente, insuficiente para sanar, de maneira definitiva, o problema estrutural da divisão sexual do trabalho produtivo nas grandes companhias. Não obstante, constitui medida fundamental para assegurar às mulheres maior igualdade de participação e de acesso às posições de relevo e aos recursos sociais. Fala-se, diante disso, em direitos iguais à participação institucional como uma “dimensão da justiça distributiva”, nos termos de Skjeie e Teigen (2005, p. 196).

1.3 Repensar a dualidade público-privado e os papéis de gênero que se assumem a partir dessa dicotomia

Como visto, a teoria a respeito do que Pierre Bourdieu denomina “dominação masculina”, assume que o trabalho de reprodução da percepção androcêntrica como predominante e “neutra”, é empreendido pelas mais diversas instituições sociais, tais como a família, a Igreja, a escola, o Estado, entre outras.

É certo, então, que essas instituições estão permeadas por concepções sexuadas e papéis de gênero muito marcados. Não é simples coincidência que a dimensão privada, da família, seja uma das protagonistas da divisão sexual do trabalho - e, portanto, da

perpetuação do estado de coisas - espaço tradicionalmente feminino, em que as mulheres restam destinadas ao trabalho doméstico e à maternidade.

Da mesma forma, a mulher se vê marginalizada no espaço público, da política, dos negócios, do mercado de trabalho, das posições de alta hierarquia nas organizações empresárias¹³. O espaço público, afinal, tem referências de comportamento e de valores altamente masculinizados: o risco, a competitividade, a oratória, a impetuosidade - em oposição à discrição, à delicadeza, à compreensão, à docilidade, atributos socialmente construídos como femininos.

Ocorre que essa dicotomia entre público (Estado, empresa, política, mercado) e privado (doméstico), que assinala a construção social dos papéis de gênero, não é neutra do ponto de vista valorativo. Ao contrário, marcam uma clara oposição entre poder e subalternidade e atribuem uma carga valorativa positiva ao masculino e negativa ao feminino. Por isso mesmo, afirma-se a importância fundamental de se repensar, além da construção social do espaço público e do privado, a própria dicotomia composta por esses espaços.

Com efeito, Rosenblum (2009, p. 69) contextualiza que, tradicionalmente, o próprio Direito tratou as questões afetas ao espaço doméstico como exteriores ao seu âmbito de proteção, o que obrigou as mulheres a encontrarem uma maneira de formular os abusos domésticos que sofriam como verdadeiras questões jurídicas, só assim merecedoras de regulação pública. Daí o *slogan* feminista da década de 1970 “o privado é político”, denuncia que a própria manutenção dessa oposição é uma atitude política. Foi a partir disso que se assumiu a necessidade de submeter as questões do mundo privado, doméstico, a algum tipo de proteção jurídica e de controle¹⁴ (ROSENBLUM, 2009, p. 68).

Assim, a oposição entre público e privado possui forte carga valorativa do ponto de vista dos papéis de gênero, ao hierarquizar estas esferas: vez que atribui importância, poder e autoridade ao âmbito público, à esfera masculina; e relega ao feminino a esfera privada, da família, dos cuidados e da reprodução – um espaço limitado de autonomia e importância.

¹³ Isso ocorreria tanto porque são desencorajadas a ocuparem esses espaços, quanto porque internalizam as disposições sociais que as inclinam a abraçar os papéis de mãe e de profissões que remetem a papéis de cuidado – como professora primária, empregada doméstica, enfermeira, assistente social, psicóloga, etc.

¹⁴ O contexto familiar, o privado, era visto como fora do âmbito de controle do Estado. Rosenblum (2009, p.69) lembra, a respeito da perspectiva norte americana, que foi esse tipo de contestação feita pela teoria feminista que abriu espaço, por exemplo, para a criminalização, ainda que tardia, na década de 1980, do estupro marital – antes não enquadrável pela lei do país.

Dá se afirmar que a manutenção acrítica ou irrefletida dessa dicotomia, naturaliza e despolitiza a sujeição da mulher à papéis ligados ao privado, do que o trabalho doméstico, não remunerado e desvalorizado, assim como a inserção desigual da mulher no espaço produtivo e nos contextos de poder, permanecem como exemplos sintomáticos. Ao mesmo tempo, a referida dicotomia legitima as posições de poder e de autoridade ocupadas por homens na esfera pública – e neutraliza essa divisão de papéis como se a própria não fosse arbitrária ou merecedoras de atenção pelo Direito.

Por isso mesmo, Rosenblum (2009, p. 69) defende a desconstrução dessa dicotomia como condição necessária para a almejada equidade de gênero nas relações sociais, no mercado de trabalho e nas instituições, vez que representaria uma investida frontal contra o próprio *status quo*. E argumenta que, sem a dissolução desta dicotomia, este dificilmente será alterado nas suas estruturas fundamentais de reprodução.

Neste sentido, como um exemplo de política que permitiria o questionamento da dicotomia público-privado, Rosemblum (2009, p. 58) apresenta a política pública vinculante de quotas para mulheres no órgão de administração de companhias, tal como implantada na Noruega.

De acordo com o autor, a questão das quotas coloca complexidades, mas, também, uma oportunidade de se repensar a relação do público e do privado por meio do gênero, vez que a política vinculante de quotas tem o caráter de atravessar ambos os espaços. Isto é, dado que a dicotomia público/privado se alicerça sobre as divisões sociedade civil/Estado; e família/mercado, a política de quotas permitiria colocar essas dimensões em questão. E, assim, desafiar as fronteiras artificialmente construídas entre eles (ROSENBLUM, 2009, p. 72).

Uma política como a das quotas, implantadas na Noruega, teria o condão de evidenciar que o mesmo Direito que constrói a ficção da sociedade empresária como pessoa jurídica coletiva e autônoma, - patrimonial e organizacionalmente - também é capaz de intervir nas estruturas criadas para dissolver determinadas dicotomias e desigualdades por elas reproduzidas - por meio de suas práticas organizacionais que não são tão neutras e objetivas quanto o ideal de racionalidade econômica moderna parece sugerir¹⁵.

¹⁵ Afinal, na sociologia weberiana o moderno é associado à racionalidade nos processos de organização e produção. Isto é, estes seriam baseados apenas no cálculo objetivo do lucro e na impessoalidade - o que determinaria um padrão de agir racional como orientação do agir dos indivíduos (CAPPELLIN; GIULIANI, 2002 p. 124).

Desse modo, pode-se levantar ao menos duas problemáticas a respeito da suposta racionalidade objetiva do “espírito empresarial”. A primeira se relaciona ao fato de que, apesar de o capitalismo ter universalizado a racionalidade econômica, não foi capaz de torná-la, nem homogênea, nem independente da influência da cultura e dos âmbitos em que se organizam as relações sociais (família, território, nação) - e, muito menos, imune às influências que a própria racionalidade não pode controlar, mas que a contrastam. Por sua vez, a segunda problemática, como um aprofundamento da anterior, marca a influência dos valores sobre a racionalidade econômico empresarial, originando normas que orientam as ações para acumulação de capital e a realização de lucros (CAPPELLIN; GIULIANI, 2002 p. 125-126).

Neste caso, a Sociologia da Empresa dá conta de enunciar outras formas de racionalidade, que fogem ou caminham a par da racionalidade econômica. Por exemplo, sobre a gestão empresarial, ainda que orientada com a finalidade lucrativa, é certo que há diferentes caminhos possíveis. E as dimensões que interferem nos processos dessa escolha, são de diversa natureza. Entre estas, estão as dimensões culturais (religiosas, tradicionais e simbólicas), de natureza afetiva (familiares), que se manifestam, inevitavelmente, de algum modo na racionalidade moderna, própria de indivíduos fragmentados, descontínuos e incongruentes (CAPPELLIN; GIULIANI, 2002, p. 138-139).

Daí é fundamental contestar que os atos praticados no cotidiano das organizações empresárias, como produzir de maneira eficiente, responder às demandas do mercado e elevar a margem de lucro, correspondam a um cálculo exclusivamente objetivo, expressão ideal da pura racionalidade econômica – até mesmo para desmistificá-los como inevitavelmente vinculados a padrões culturais e históricos (CAPPELLIN; GIULIANI, 2002, p. 139).

Neste sentido as práticas organizacionais não são puramente racionais ou objetivas, já que as próprias organizações se encontram inseridas na cultura de uma sociedade, de uma região e intimamente relacionadas à culturas profissionais. Assim, defende-se que uma “empresa”, muito além de ser apenas um arranjo econômico e técnico, também é um sistema social, absorvendo o que as mais diversas instâncias sociais – como a escola, a família, o mercado de trabalho, a política – lhes fornece como referência, inclusive em termos simbólicos e valorativos (CAPPELLIN; GIULIANI, 2002, p. 146).

Por outro lado, também é necessário destacar que a capacidade de intervenção institucional das organizações empresárias tampouco se esgota na sua função estritamente econômica, de lucro. Isso porque exercem forte influência sobre diversas dimensões da vida social, em virtude das complexas relações que estabelecem com os trabalhadores e trabalhadoras, consumidores, fornecedores, organizações sindicais, a comunidade e demais interessados (CAPPELLIN; GIULIANI, 2002, p. 146).

De todo modo, se o objetivo é compreender a questão dos espaços permitidos e ocupados pelas mulheres nas organizações empresárias, é preciso atentar para as dinâmicas culturais das relações organizadas na empresa, herdadas de uma longa história industrial. Com efeito, as organizações empresárias são verdadeiros centros irradiadores de formas de reprodução social e têm capacidade de elaboração cultural.

Ocorre que justamente porque produzem, reproduzem e legitimam efeitos sistemáticos, assim como diversas representações simbólicas, densamente arraigadas nas disposições sociais, esses processos devem ser ponderados (CAPPELLIN; GIULIANI, 2002, p. 141).

Assim, é com particular ênfase que se destaca que as relações de gênero e a divisão sexual do trabalho são constitutivas das práticas das organizações empresárias. Nessa perspectiva, a dimensão sexuada do poder pode ser percebida a partir da própria observação da divisão e hierarquização do trabalho nas companhias, das funções e das carreiras, que reproduzem papéis de gênero muito marcados socialmente. Não são neutras, portanto, do ponto de vista do gênero, a definição dos salários, as avaliações de desempenho, a atribuição de cargos e funções, os processos de recrutamento e os de promoção (CAPPELLIN, 2008, p. 95).

Em todo caso, é só partir da evidenciação de que tais desigualdades de gênero são reproduzidas e aprofundadas no ambiente corporativo – o que muitas vezes passa desapercibido, por ser naturalizado - que é possível agir pela sua desconstrução.

Neste ponto, uma ressalva feita por Nancy Fraser (2009) acerca das mais recentes lutas feministas se faz importante. Em artigo recente¹⁶, a autora constata uma certa cooptação das políticas de gênero por uma agenda neoliberal que instrumentalizou certas

¹⁶ A versão original do artigo foi publicada na *New Left Review*, n. 56, março-abril de 2009, sob o título “Feminism, capitalism and the cunning of history”. No Brasil, foi traduzido e publicado pela Revista Mediações. FRASER, Nancy. O feminismo, o capitalismo e a astúcia da história. Mediações - Revista de Ciências Sociais, v. 14, n. 2, 2009.

bandeiras do feminismo, de modo a afastar as críticas sociais ao sistema capitalista, e supervalorizar a dimensão cultural, identitária.

Assim, a mudança cultural a respeito dos direitos das mulheres – hoje amplamente aceitos no plano do discurso – não foi acompanhada por mudanças estruturais e institucionais correspondentes, pelo que as desigualdades nos planos político e econômico, permanecem. As mulheres, finalmente, lograram inserir-se massivamente no mercado de trabalho, mas recebem salários muito mais baixos pelo mesmo serviço prestado e ainda têm de suportar uma dupla jornada.

Ao mencionar esta crítica de Fraser (2009, p. 30), pretende-se ressaltar que o objetivo do estudo, ao se voltar para a questão das desigualdades de gênero no espaço corporativo, não é defender a subordinação de cada vez mais mulheres a essa jornada de trabalho dupla, e a cargos de enorme pressão e responsabilidades – vez que, com isso, recair-se-ia no mesmo erro, apontado por Fraser (2009), da segunda onda do feminismo, que prometeu a libertação pelo trabalho, mas, no fim das contas, acabou por legitimar a substituição de um modo de dominação, por outro.

Ao contrário, o que se pretende é apontar e discutir as desigualdades de gênero produzidas e reproduzidas no espaço das organizações empresárias, em especial, a grande sociedade anônima, uma vez que essa é, reconhecidamente, uma instância bastante relevante de poder e de referência social no mundo contemporâneo.

Por isso mesmo, como Fraser (2009, p. 19), defende-se a imprescindibilidade de um compromisso comum por uma transformação sistêmica. Afinal, superar a subordinação de gênero requer a transformação radical das profundas estruturas de todas as instâncias sociais, dos mais variados âmbitos em que a desigualdade entre mulheres e homens é manifesta.

Com isso, defende-se uma maior equidade na inserção da mulher no espaço corporativo, mas espera-se deixar claro que a reivindicação não é apenas por igualdade no plano cultural, do reconhecimento, senão em todas as dimensões possíveis de justiça. Isto é, apesar de esse não ser propriamente o foco deste estudo, não se pode deixar de reconhecer a importância fundamental da luta por igualdade também na dimensão da justiça distributiva (plano econômico) e da representação política (plano político). Sem isso, dificilmente uma transformação das estruturas que reproduzem as desigualdades de gênero será alcançada.

Por isso, sustenta-se que, paralelamente às ações que revejam os papéis de gênero no interior do próprio espaço corporativo, é fundamental a participação de outros agentes,

como o Estado, na confecção de políticas públicas adjacentes, que possibilitem, por exemplo, reconfigurar a tensão entre trabalho produtivo e vida familiar, com o objetivo de substituir determinados costumes sociais enraizados – e que contribuem fortemente para a desvalorização do trabalho feminino.

Uma abordagem dita holística para a questão da desigualdade de gênero foi concebida, na Noruega, na Suécia e em outros países escandinavos. Assim, é certo que, como condição para serem efetivas, as mudanças legislativas e normativas no interior das próprias companhias devem ser, necessariamente, acompanhadas por mudanças culturais e sociais correspondentes – para o que o subsídio de políticas públicas que lhes constitua um suporte, parece fundamental.

Para Rosenblum (2013), o que tornam efetivos, os esforços para equidade de gênero, tanto nas altas hierarquias corporativas, quanto em outras instâncias sociais, é o fato de que as políticas sejam voltadas para ambos os sexos – e não só para as mulheres. Para tanto, o autor defende que a atuação estatal é fundamental. Nessa perspectiva, por exemplo, na Suécia foi implantada uma licença parental de 480 dias, que deve ser necessariamente partilhada por ambos os pais¹⁷. Ademais, há diversas campanhas do serviço público sueco, incentivando os homens a assumirem maiores responsabilidades domésticas e familiares, o que permite um maior equilíbrio de responsabilidades entre homens e mulheres. Essa mudança de valores entre os próprios homens, é vista como essencial para transformar as oportunidades e a inserção de mulheres e homens no mercado de trabalho, que devem poder assumir e levar adiante seus projetos de vida, sejam eles quais forem.

¹⁷ Conforme notícia do jornal português Público a tratar da temática: “a licença parental é de 480 dias (uma licença longa comparada com a prática europeia), a maioria pagos a 80% do salário; dois meses são destinados a ser gozados pelo pai e outros dois pela mãe, os restantes 12 podem ser repartidos pelos dois membros do casal (a mesma regra aplica-se a casais de pessoas do mesmo sexo com filhos), por inteiro ou em *part-time*, até a criança fazer 8 anos”. Segundo a mesma notícia, essas mudanças colocam uma grande pressão sobre as famílias, até que elas, de fato, acabam por promover uma mudança de comportamento. Exercem, igualmente, pressão sobre os empregadores, que passam a esperar que os homens também fiquem em casa por conta de responsabilidades familiares, e que as mulheres não fiquem tanto tempo. SANCHES, Andreia. *Como a igualdade de gênero fez da Suécia um país rico*. Público, Estocolmo, 17 mai. 2015. Disponível em: <http://www.publico.pt/mundo/noticia/os-campeoes-da-igualdade-continuam-a-lutar-1695342>

2 O INTERESSE DA EQUIDADE DE GÊNERO, A TEORIA DO CONTRATO ORGANIZAÇÃO E A PROPOSTA DA GOVERNANÇA CORPORATIVA

2.1 O interesse social e a teoria do contrato organização

Cada vez mais destacada e atuante no sistema econômico global, em que exerce crescente predomínio, Calixto Salomão Filho (2002) afirma ser urgente estudar como a grande sociedade anônima interage com os interesses que a circundam. Afinal, uma disciplina do direito societário fechada em si mesma, é incapaz de dialogar e fazer frente às demandas sociais dos novos tempos e de cada momento histórico.

Por isso mesmo, adota-se a posição de Calixto Salomão Filho (2015, p. 8) na intenção de desenvolver um pensamento crítico em direito empresarial. Isto é, uma construção teórica que não se resigna em tratar a disciplina jurídica da empresa exclusivamente como meio de defesa dos interesses econômicos do empresariado.

Ao contrário, assume-se deliberadamente uma postura crítica face às estruturas econômicas e jurídicas que sustentam a organização da atividade econômica e um sistema capitalista que, mantido sobre as bases atuais, apresenta sinais de esgotamento físico, em virtude da questão ambiental; e esgotamento social, pela desigualdade e exclusão sistemática de determinados grupos sociais (SALOMÃO FILHO, 2015, p. 8).

Com isso, põe-se de manifesto a imprescindibilidade de mudanças estruturais, seja a partir da disciplina dos mercados ou da própria organização da atividade empresária. Afinal, de acordo com o autor, qualquer teoria de cunho crítico em Direito tem alcance reduzido, se não apresenta caminhos para a transformação das estruturas que reproduzem os determinismos de toda espécie – sejam eles relacionados às questões ambientais, de desigualdade econômica - ou de gênero, acrescenta-se.

Daí deve despontar uma preocupação de teoria jurídica, a qual precisa nortear os esforços de pesquisa no campo: entender o direito societário, efetivamente, como capaz de intervir na realidade, vez que dotado de pretensão propositiva, transformadora - a partir de um raciocínio valorativo. E não apenas como instrumento para reproduzir padrões econômicos de maximização de eficiência empresarial: esquema que tem sido insuficiente para evitar grandes fraudes corporativas, quem dirá para introduzir no direito societário mudanças estruturais de modo a cumprir objetivos além dos estritamente econômicos (SALOMÃO FILHO, 2015, p. 155).

Neste sentido, situa-se a questão aqui levantada, acerca da sub-representação de gênero na administração societária: como um problema estrutural de inserção desigual da mulher no espaço produtivo global, e como demanda social que está colocada como um desafio histórico, não apenas no Brasil, como no mundo¹⁸. Não é à toa que o tema da

¹⁸ Neste sentido, o relatório britânico anual sobre a participação de mulheres nos conselhos de administração das 100 companhias listadas pelo índice FTSE, referente ao ano de 2014, afirma que a falta de participação de mulheres nos conselhos de administração não é apenas um problema do Reino Unido, senão uma questão global. E aponta como sendo este o motivo pelo qual o problema tem sido debatido em países da África, América e tantos países no continente europeu – além da própria União Européia. REINO UNIDO. Department for Business, Innovation & Skills. Women on boards reports: Corporate governance. Davies Review Annual Report – Women on Boards, March, 2014. Disponível em: https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/320000/bis-women-on-boards-2014.pdf

inclusão da mulher nos órgãos da alta administração empresária vem sendo discutido em tantos ordenamentos e tem adquirido destaque, inclusive, no espaço público midiático¹⁹.

Daí, também, a premência de superar a dicotomia meramente posta entre interesse “público” e “privado” na sociedade anônima, vez que, colocada nestes termos, afigura-se demasiado reducionista e simplista de todos os interesses, entre individuais e coletivos, afetados pela atividade empresária. Conforme assevera Calixto Salomão Filho (2002), afinal, a busca por novos consensos sociais que incluam, ao revés de excluir, vários atores sociais afetados, é um enorme desafio econômico e social, ao qual o direito societário não deve permanecer alheio.

Assim, uma concepção societária que não se prenda às noções individualistas do direito privado clássico deve, necessariamente, levar em consideração os vários interesses afetados pelas estruturas empresariais de porte. Isso implica a necessidade de reconhecer, juridicamente, normas que incorporem valores meta-individuais e consensos sociais inevitavelmente marcados pelo seu caráter histórico - por isso mesmo, dotados de legitimidade suficiente para serem considerados pelo Direito. É neste ponto que se localiza a equidade de gênero: como um valor, historicamente posicionado pelas lutas feministas, cada vez mais imperativo para as mais diversas instâncias institucionais.

Neste caso, é essencial investigar, então, que tipo de teoria jurídica da empresa permitiria internalizar um interesse como a maior participação de gênero na alta administração das companhias. Ou seja, qual construção conceitual no campo do direito societário daria conta de servir de subsídio teórico-argumentativo, de modo a justificar e fundamentar adequadamente a internalização, pela atividade empresária, desses interesses colocados.

Efetivamente, vislumbra-se na perspectiva institucionalista, que alcança novas luzes a partir da teoria organizativa, conforme reconstruída por Calixto Salomão Filho (2011), uma importante chave teórica, apta a estabelecer parâmetros que permitam discutir o tipo de estrutura mais adequada para garantir a representação de interesses que não exclusivamente os dos acionistas na organização da atividade empresária. O relevo é para o caráter organizativo que o objetivo da atividade empresária deve assumir: uma

¹⁹ No Brasil, o tema tem adquirido publicidade até mesmo fora dos círculos restritos às discussões de investidores ou acadêmicos, denotando a relevância da discussão de gênero e da participação de mulheres nos órgãos de administração das companhias para a sociedade civil como um todo. Vide a capa da revista Exame de 10 de junho de 2015, que chama atenção, especialmente, para a política de quotas para mulheres nas sociedades empresárias (STEFANO, 2015).

organização capaz de estruturar as relações jurídicas que a sociedade empresária envolve, sem negligenciar considerações de ordem distributiva.

Segundo Calixto Salomão Filho (2011), a forma ideal de sistematizar juridicamente o feixe de interesses envolvidos na atividade empresária seria viável a partir da teoria do contrato organização. Sob a ótica desta teoria, a função dos contratos associativos²⁰, nos quais se inclui o contrato de sociedade, é, precisamente, permitir a organização de interesses – em oposição aos contratos bilaterais, de permuta, cuja função é a atribuição de direitos subjetivos entre as partes. Neste sentido, a teoria do contrato organização arroga-se a capacidade de captar os vários interesses envolvidos na sociedade anônima, sem definições prévias que obstaculizem a evolução do sistema (SALOMÃO FILHO, 2002).

Com isso, afasta-se uma definição material *a priori* do interesse social, como o faz a ideia contratualista de maximização dos lucros para os acionistas, ou a noção mais próxima do institucionalismo, de interesse público. Ao contrário, a intenção de se compreender a sociedade empresária como uma organização, é valorizar o melhor ordenamento dos interesses por ela envolvidos, assim como a melhor solução dos conflitos que acaba por reunir em torno da sua atividade (SALOMÃO FILHO, 2011, p. 45).

O interesse social passa a relacionar-se, então, com a melhor estruturação e organização possíveis do feixe de interesses e das relações jurídicas concernentes à atividade empresária, de modo a garantir a representação desses vários interesses, com vistas à solução dos eventuais conflitos.

Assim, não há uma negativa em internalizarem-se interesses não redutíveis aos dos acionistas. Ao revés, viabiliza-se a solução interna dos conflitos e a proteção dos interesses que sejam bem atendidos por regras organizativas internas, assim como a externalização dos interesses que sejam melhor atendidos por uma mediação legislativa – como acontece no direito antitruste e ambiental (SALOMÃO FILHO, 2011, p. 52).

Dá que, ao erigir a sociedade empresária como instrumento para organização de interesses e solução de conflitos, a teoria do contrato organização não impõe, necessariamente, a internalização de qualquer interesse – embora conceba a estrutura

²⁰ Essa noção de contrato associativo se diferencia da tradicional teoria do contrato plurilateral de Ascarelli, vez que para o autor italiano o que caracterizaria esse tipo de contrato seria um interesse social predefinido pela finalidade comum dos sócios (SALOMÃO FILHO, 2011, p. 44). Diferentemente, a teoria do contrato organização é procedimental, na medida em que valoriza, precisamente, a organização dos diversos interesses dados, sem eleger qualquer interesse digno de proteção *a priori*.

societária como capaz para tanto, quando seja oportuno (SALOMÃO FILHO, 2011, p. 46).

Na verdade, a teoria organizativa conforme adaptada por Salomão Filho (2011) dá conta de um aspecto bastante positivo: finalmente permite adaptar um caminho para a aplicação efetiva do artigo 116 da lei societária e seus objetivos de interesse comum – tão prejudicados pela ausência de meios sancionatórios.

Neste caso, a indagação que permanece é, então, quais interesses devem ser internalizados, isto é, quais conflitos devem ser solucionados internamente – e quais não. Em se tratando de uma teoria procedimental, Salomão Filho (2011, p. 46) já adianta que uma resposta concreta só pode ser dada pelas conjunturas políticas e históricas experimentadas, ou seja, pelas próprias demandas sociais em questão, que pressionam pelo reconhecimento de direitos.

Não obstante classifique a sua releitura da teoria do contrato organização como procedimental, vez que facilita a representação interna à sociedade dos interesses eleitos como relevantes, Salomão Filho (2007, p. 50) chama atenção para um aspecto material que, todavia, deve estar presente no interesse social. Trata-se da ideia de preservação da empresa, necessária para que os interesses a serem eventualmente internalizados endosseem uma perspectiva organizativa de longo prazo.

Assim, o caráter de institucionalismo integracionista presente na teoria do contrato organização não se caracteriza por um tom publicista exagerado, senão por um interesse social concebido como harmônico e comum aos sócios, trabalhadores, consumidores, comunidade e demais interessados – e que se manifesta a partir do interesse da preservação da empresa (SALOMÃO FILHO, 2015, p. 167).

Em todo caso, é fundamental que a análise dos interesses eleitos como internalizáveis face à organização empresária seja contextualizada historicamente. Disso, é um exemplo clássico a lei de codeterminação ou participação operária alemã, emergente em meio a um momento histórico de demandas políticas e sociais em prol da desconcentração de poder do setor empresarial do país – muito mais que em virtude de preocupações teóricas.

Da mesma forma, quanto à questão de gênero levantada, ocorre que não se pode mais postergar o momento de enfrentar e problematizar, propriamente, o tema da falta de participação de mulheres nos espaços de poder da administração empresarial e seus determinantes. Dadas as demandas por maior equidade de gênero e de representação, é chegada a hora de começar a refletir, a partir da própria organização da atividade

empresária, sobre a necessidade de romper com as disposições sociais que naturalizam e perpetuam a divisão sexual do trabalho, assim como a exclusão feminina dos espaços públicos, vinculados ao poder.

2.2 A política de codeterminação dos trabalhadores como um paradigma de institucionalismo aplicado

No esforço de repensar a internalização de outros interesses que não os estritamente dos acionistas na atividade empresarial, é certo que o modelo europeu de codeterminação dos empregados ou de participação²¹ dos trabalhadores nas decisões empresariais que também lhes afetam, oferece um importante exemplo de aplicação concreta da teoria do contrato organização.

Não obstante a ideia da codeterminação dos trabalhadores tenha se originado nos movimentos sociais do final do século XIX na Europa, a política de participação operária nos órgãos decisórios retorna fortemente na Alemanha do pós-guerra, por conta da urgência política e econômica de conciliar interesses e reunir esforços para a preservação de setores industriais cruciais para a reconstrução do país no período (PISTOR, 1999, p. 167).

Como substrato jurídico e teórico para repensar as relações de produção, a função social da propriedade é muito bem estabelecida na constituição alemã de 1949 e a política de codeterminação se reforça, justamente, no intuito de contrabalancear, de algum modo, o poder econômico exercido pela grande sociedade anônima. Para tanto, incentivou-se a ativa participação dos trabalhadores nos processos decisórios e na fiscalização da atuação da administração, como forma de compor um equilíbrio de interesses entre capital e trabalho na atividade empresária alemã (PISTOR, 1999, p. 165).

Com efeito, a experiência pioneira da Alemanha, até hoje paradigmática, promoveu, pela primeira vez, a integração dos empregados à própria estrutura societária, reafirmando a correspondente prerrogativa de, efetivamente, influenciarem a tomada de

²¹ O modelo alemão de codeterminação (*Mitbestimmung*), instituído por lei em 1976 a partir da normativa conhecida como *Mitbestimmungsgesetz*, consagrou-se como o grande exemplo de participação operária na indústria. Todavia, é certo que o modelo participativo é estimulado em todo o continente europeu. Seja a partir da representação dos empregados nos órgãos de administração das companhias públicas e privadas, seja pelo reconhecimento cabal da representação dos interesses trabalhistas que sustentam os sindicatos. Vide: www.worker-participation.eu. Acesso em 24 jun. 2015.

decisões estratégicas e de gestão a que também se sujeitam - como um verdadeiro direito de participação.

Neste caso, é imprescindível destacar a atuação operária e dos sindicatos como fundamental para essas conquistas trabalhistas, o que evidencia a influência direta das lutas políticas e sociais para as escolhas legislativas e para a conquista formal de direitos.

Atualmente, o debate relativo à internalização de interesses na atividade empresária volta à esfera pública de discussão a partir da problemática da igualdade de gênero nas organizações empresárias, motivo pelo qual é fundamental que o tema seja enfrentado com a importância que uma demanda social que está evidentemente colocada, exige. Para tanto, é fundamental resgatar o subsídio teórico presente na codeterminação operária, que, como visto, serve de base argumentativa para a reivindicação de interesses amplos na consecução da atividade empresária, isto é, além daqueles dos sócios.

Historicamente, a base institucional para a coparticipação dos trabalhadores na Alemanha foi dada, a princípio, pela legislação relativa à indústria do carvão e do aço em 1951 – *Montanmitbestimmungsgesetz* – que garantia aos empregados representação nos conselhos de administração das companhias do setor. Logo após, uma lei de 1952 - *Betriebsverfassungsgesetz* - estendeu os mesmos direitos aos trabalhadores dos demais setores produtivos, para aquelas companhias com mais de 500 empregados - exigindo a reserva de um terço dos assentos no conselho de administração aos empregados (PISTOR, 1999, p. 168).

Foi somente em 1976, que a famigerada lei de codeterminação alemã, a *Mitbestimmungsgesetz*, estenderia o direito de igual representação nos conselhos de administração aos empregados de todas as grandes companhias alemãs, sem distinção do ramo da atividade²² (PISTOR, 1999, p. 172).

Conforme aponta Pistor (1999, p. 176), tanto a corte constitucional alemã, quanto a suprema corte do país foram demandadas a se pronunciarem a respeito da legitimidade da lei de codeterminação de 1976. Ambas as decisões entenderam a coparticipação dos trabalhadores como uma opção política pela funcionalização do direito da propriedade, em nome do atendimento de objetivos socioeconômicos.

Especialmente no caso da decisão da corte constitucional, para fazer referência ao ente responsável pela consecução da atividade empresária, utilizou-se o termo “empresa”,

²² Com efeito, a lei de 1976 prevê igual participação no conselho de administração para acionistas e empregados, e se aplica a todas as companhias com mais de 2000 empregados, com exceção daquelas do setor do carvão e do aço, às quais se aplica a lei de 1951 (PISTOR, 1999, p. 174).

ao invés de “sociedade empresária”. Pistor (1999, p. 186) chama a atenção para o fato de que essa utilização terminológica foi intencional, vez que remete a um debate antigo acerca da natureza jurídica da empresa, que contrapõe a forma da sociedade empresária, dotada de personalidade jurídica, aos direitos envolvidos na atividade empresarial – a empresa como instituição. Fica evidente na decisão da corte constitucional alemã – mais tarde ratificada pela suprema corte – o caráter institucionalista da teoria jurídica da empresa adotada.

Com efeito, o reconhecimento, por ambas as cortes, da representação paritária de acionistas e empregados nos conselhos de administração das companhias como um valor legítimo, tornou a codeterminação um verdadeiro princípio a ser tutelado tanto pelo direito empresarial, quanto pelo direito do trabalho no país (McGAUGHEY, 2015).

É certo que daí redundam algumas implicações diretas para a teoria do direito societário. Sob essa perspectiva, Calixto Salomão Filho (2011, p. 34) assevera que a efetiva participação de outros interessados nas decisões sociais faz reconhecer, pela primeira vez, que o interesse da sociedade não coincide, ou se reduz, ao dos acionistas. Neste caso, a atividade empresária não é concebida exclusivamente sob a ótica do aporte do capital dos sócios, senão a partir da combinação entre capital dos sócios e trabalho dos empregados, pelo que a discussão da participação operária assume relevância e legitimidade.

Conforme Calixto Salomão Filho (2011, p. 34), ao conceber o interesse social como uma construção que compõe interesses dos acionistas e de outros interessados, como os trabalhadores, o revisado institucionalismo alemão, afirmado pela ideia de codeterminação, adquire caráter eminentemente organizativo de interesses. Por isso mesmo, afina-se com a teoria proposta e identificada, pelo mesmo autor, como “contrato organização”.

Desse modo, ao viabilizar a representação de interesses contrapostos no interior dos órgãos societários, a teoria organizativa permite a fixação de parâmetros para discutir o tipo de estrutura mais apta para garantir a representação de vários interesses afetados pela atividade empresária (SALOMÃO FILHO, 2011, p. 37). Daí a relevância da investigação desta teoria para a problemática da questão de gênero ora levantada.

Não obstante as críticas dos círculos liberais, atualmente o consenso parece ser que os aspectos positivos do esquema de codeterminação, superam as desvantagens (SALOMÃO FILHO, 2011; PISTOR, 1999). Embora tal mecanismo de participação operária, de fato, prolongue o processo de tomada de decisões, não o obstaculiza, e tende

a privilegiar estratégias de longo prazo. Argumenta-se que, uma vez deliberadas, a própria operacionalização das decisões na organização é facilitada.

Calixto Salomão Filho (2002) ressalta, ainda, a importância do modelo de participação operária para a concretização da perspectiva institucionalista, divisada no contrato organização que instrumenta o esquema de codeterminação. Com isso, o autor defende que foi possível superar um institucionalismo clássico, genérico e mal aplicado, com vistas a uma perspectiva institucional integracionista, em que os objetivos sociais supra individuais se operam na integração concreta dos interesses na própria estrutura de poder societário – e não por meio de princípios mal definidos, como antes.

Tal integração concreta dos interesses envolvidos, evidencia uma questão que exige reflexão doutrinária mais profunda, igualmente central para a teoria do contrato organização. Isto é, se, e quando, outras categorias de interesses, ademais dos trabalhistas, mereceriam internalização na própria disciplina da estrutura societária.

Como visto, em sendo a teoria jurídica do contrato organização, tal como proposta por Calixto Salomão Filho (2002; 2011), procedimentalista, não há qualquer possibilidade de definição material *a priori* do interesse social - ou de determinação prévia dos interesses a serem necessariamente internalizados. Isso porque a ideia organizativa privilegia a possível integração, pelas estruturas empresariais, dos mais variados interesses envolvidos – quando identificados como mercedores de reconhecimento interno.

De qualquer modo, a efetiva concretização dos interesses que se considerem relevantes, depende de que sejam visibilizados e, desde já, amparados por uma teoria jurídica capaz de identificar os interesses mercedores de reconhecimento e internalização. É o que se pretende realizar no presente estudo quanto ao interesse da equidade de gênero, a partir da teoria do contrato organização tal como elaborada por Salomão Filho (2011).

Sobre a problematização e evidenciação dos possíveis interesses em jogo na atividade empresária, é certo que estes são legitimamente levantados pelas demandas sociais e pelas lutas políticas que se travam, historicamente, em nome do reconhecimento de direitos.

Com efeito, a adoção da codeterminação dos trabalhadores na Alemanha, que se disseminou sob variadas formas de participação operária em todo o continente europeu, foi resultado de uma sequência de lutas políticas desde 1918 e depois no período pós-guerra, de 1945 a 1951 (McGAUGHEY, p. 2, 2015).

Dáí que, ao contrário do que costuma alegar a literatura anglo-saxã sobre o tema, o mecanismo de participação operária nos conselhos de administração não surgiu, subitamente, como uma imposição legal absoluta, de caráter antiliberal. Ao contrário, sem despolitizar a questão, é necessário localizar o movimento como resultado de um longo processo de negociação coletiva, de sucessivos acordos coletivos e de mobilização política dos trabalhadores, que, finalmente, culminou no consenso social necessário para a positividade legislativa da codeterminação como tal. Portanto, uma conquista histórica dos trabalhadores alemães, produto de verdadeira luta política (McGAUGHEY, p. 38, 2015).

Assim, Mc Gaughey (p. 42, 2015) contextualiza historicamente a codeterminação operária como uma conquista de participação profundamente necessária para contrabalançar a desigualdade do poder de barganha entre industriais e trabalhadores, num dos períodos mais críticos da história alemã - e como um dos arranjos entre capital e trabalho que permitiu estabilidade política e econômica suficiente para que a Alemanha retomasse os rumos no pós segunda guerra.

Da mesma maneira, entende-se, então, inadiável o enfrentamento cabal do tema da exclusão da mulher dos espaços do poder decisório das companhias – como uma demanda legítima colocada nos nossos tempos.

Isso porque percebe-se que a demanda pela maior equidade de gênero nas organizações empresárias, a partir da maior representação feminina nos altos cargos das instâncias decisórias das companhias, guarda, em alguma medida, um papel similar ao desempenhado pelos representantes dos empregados nos conselhos – precisamente por ter a pretensão de representar, internamente, interesses que extrapolam aos dos acionistas.

Com efeito, a lei de codeterminação alemã, ao obrigar a participação dos empregados nos conselhos de administração das grandes companhias, também requer a paridade de gênero nessa representação – na mesma proporção do número de homens e mulheres empregados pela sociedade empresária (ELKE; ANJA, 2014, p. 4).

Por isso, tradicionalmente, os empregados nomeiam mais mulheres para funções do conselho de administração que os acionistas, motivo pelo qual a exigência de paridade de representação de gênero feita pela política de codeterminação alemã não deixa de promover um grau de diversidade nos órgãos da administração (RINEHART *et al.*, 2013, p. 112). E, igualmente, é de se destacar, confirma a pretensão institucionalista da lei alemã de considerar interesses amplos.

Não obstante, a falta de representação de mulheres nas altas instâncias decisórias é identificada como um problema mesmo em países como a Alemanha, com uma forte construção prática e doutrinária no sentido de se considerarem os *stakeholders* na atividade empresária.

De fato, um estudo recente, realizado por Elke e Anja (2014, p. 3), em parceria com o Instituto Alemão de Pesquisa Econômica (*DIW* Berlim), constatou que a presença de mulheres na composição dos órgãos sociais responsáveis pela administração ainda é, largamente, uma exceção no país - o que se aplica tanto para o conselho de administração, quanto para a diretoria²³.

Na avaliação das autoras, os resultados indicam que o aumento da participação de mulheres nestes órgãos não é um processo que ocorrerá de maneira espontânea²⁴, dado que o progresso sobre a questão tem sido lento – o que é sintomático de que a inserção desigual de homens e mulheres nos espaços de poder decisório, permanece estrutural e generalizada. Em função disso, concluem, de maneira incisiva, que, se pretensão é, efetivamente, promover uma maior equidade de gênero nas companhias num futuro próximo, esforços mais substanciais, neste sentido, são urgentes²⁵ (ELKE; ANJA, 2014, p. 15).

De todo modo, vale ressaltar que investigar uma teoria institucionalista como a subjacente à codeterminação alemã, é fundamental para refletir criticamente a respeito

²³ Segundo os dados coletados entre as 200 maiores companhias da Alemanha, em 2013, apenas 4% dos 906 diretores, eram mulheres. E dentre 157 companhias que forneceram dados, entre as mesmas 200, apenas 15% dos cargos do conselho de administração eram ocupados por mulheres (ELKE; ANJA, 2014 p. 5). As autoras ressaltam que o mesmo panorama se repete até nas empresas públicas do país, de controle acionário estatal, que, de outro modo, deveriam influenciar positivamente na adoção de políticas de equidade de gênero, atuando como precursoras na promoção deste valor (ELKE; ANJA, 2014, p. 5).

²⁴ Elke e Anja (2014, p. 3) fazem referência aos países escandinavos como exemplos, nos quais um aumento expressivo do número de mulheres foi alcançado a partir, tanto de políticas de autorregulação, como na Finlândia, quanto pela adoção de quotas obrigatórias, como na Noruega – embora nesta o avanço tenha sido mais rápido.

²⁵ De fato, em março de 2015, como um compromisso pelo aumento da representação de mulheres nos órgãos de administração das companhias do país, a Alemanha aprovou uma lei de quotas que obriga algumas das maiores companhias europeias a reservarem 30% dos assentos nos respectivos conselhos de administração às mulheres, a partir de 2016. Acredita-se que a medida tenha potencial para alterar, substancialmente, o panorama da governança corporativa no país e ainda alcançar repercussão além das suas próprias fronteiras. Ao passar tal legislação, a Alemanha se une a uma tendência europeia de legislar a respeito de problemáticas que não alcançaram resultados esperados de maneira orgânica ou espontânea, sendo emblemático o caso da falta de representação das mulheres nos conselhos de administração. Em todo caso, é certo que a medida encontrou forte resistência entre os conservadores no país, apesar do fracasso de um mecanismo voluntário, adotado pelo setor empresarial alemão em 2001. Neste sentido, ver: SMALE, Alison; MILLER, Claire C. Germany sets gender quota in Boardrooms. *The New York Times*, Berlin, 6 mar. 2015. Disponível em: http://www.nytimes.com/2015/03/07/world/europe/german-law-requires-more-women-on-corporate-boards.html?_r=0. Acesso em 25 jun. 2015.

dos cada vez mais numerosos interesses afetados face à grande sociedade anônima. E, assim, adquirir subsídio para construir soluções adequadas para eventuais conflitos – como a questão de gênero ora problematizada.

2.3 O modelo adotado pela Lei 6.404/76

Acerca do modelo adotado pela lei acionária brasileira, a Lei 6.404 de 1976, ele parece reconhecer os diversos interesses afetos à atividade empresária, ao estabelecer, para o acionista controlador, o dever de exercer seu poder de modo a cumprir sua função social e responsabilidades para com os demais acionistas, trabalhadores e a comunidade em que atua, como disposto no famoso artigo 116, parágrafo único.

Todavia, Calixto Salomão Filho (2011) questiona a própria utilidade de tais previsões legais genéricas, que não encontram correspondentes em regras organizativas. Isso porque contesta a aplicabilidade de um institucionalismo meramente limitado à declaração de princípios. Segundo o autor, num contexto como o brasileiro, muito concentrado na figura do controlador, tal limitação acabaria por justificar atuações dos acionistas majoritários a seu próprio favor, por conta de um mal definido interesse social.

No mesmo sentido, Comparato (1986) afirma que a função social atribuída às companhias pela Lei de Sociedade por Ações de 1976, no artigo 116, parágrafo único, permanece inócua pela ausência de sanções legais consistentes. Não bastaria, portanto, o simples reconhecimento literal desses interesses na lei, sendo condição indispensável para a tutela dos mesmos, a sua correspondente tradução em regras organizativas.

Por isso mesmo, Salomão Filho (2002) afirma, de maneira incisiva, que a sociedade anônima, tal como estruturada no Brasil, está contraditoriamente situada entre o institucionalismo e o contratualismo. Embora se vislumbre, à primeira vista, na Lei, um institucionalismo alinhado com as tendências organizativas mais modernas nos princípios por ela especificados - especialmente a partir dos deveres do controlador e da função social da empresa - verifica-se, de fato, um contratualismo exacerbado na realidade brasileira pela tendência da concentração de poder em torno dos acionistas controladores.

Ocorre que não se pode, simplesmente, desconsiderar essa previsão legislativa de caráter institucionalista, como se letra morta ou vã, fosse. Afinal, tal previsão consiste na única explicitação direta, pela lei, dos princípios a ordenarem o interesse social. Daí a pertinência de se argumentar, no contexto jurídico nacional, pela consideração de um interesse social amplo, de caráter organizativo, capaz de contemplar os vários

interessados na atividade empresária - porque há base legal para isso, ainda que permaneça quase inaplicada.

Por isso, a importância de não apenas se evidenciarem os interesses em jogo na consecução da atividade empresária, como também e, principalmente, discutirem-se as regras organizativas capazes de efetivar os interesses identificados como de conveniente internalização.

Esta urgência em efetivar a referida disposição de tendência institucionalista presente na lei societária nacional reflete a preocupação, expressa por Comparato e Salomão Filho (2014, p. 273), de defender uma justificativa axiológica do poder de controle efetivamente exercido na companhia, isto é, a sua legitimidade – para além de um fundamento meramente legalista.

É que, assim como o Direito é sempre confrontado com a ideia de justiça, a questão da legitimidade está, da mesma forma, colocada como necessária para o exercício de qualquer poder – ainda que a alegada neutralidade do discurso científico resista a essas discussões de cunho político.

Afinal, o mercado de bens, de serviços e de trabalho, atualmente, é conduzido pelas decisões das principais sociedades empresárias e grupos empresariais detentores do poder econômico que tornam a concentração, regra – em vez de exceção. Daí, que a finalidade deste poder, do qual indivíduos e organizações numa sociedade capitalista dependem fortemente, não pode ser, tão somente, o lucro em proveito dos capitalistas. Para conservá-lo legítimo, é necessário, então, identificar-se no poder econômico uma função social correspondente - o que a lei societária de 1976 reitera, como visto, ao atribuir deveres e responsabilidades próprias ao titular do poder econômico, o controlador (COMPARATO; SALOMÃO FILHO, 2014, p. 476).

Neste sentido, foi a constatação do influxo da grande sociedade anônima sobre o meio em que atua, que ensejou o reconhecimento da necessidade de impor obrigações positivas à atividade empresária como função social em favor do reequilíbrio das desiguais relações econômicas e sociais (SALOMÃO FILHO, 2014, p. 179).

Com efeito, no Brasil, a função social da empresa advém da ideia de função social da propriedade, prevista na Constituição Federal (CF) no artigo 170, inciso III. É importante, neste caso, demarcar que, por uma necessidade de dar conta dos conflitos provenientes de uma sociedade massivamente industrial, o referido princípio acabou se desprendendo do caráter estático da propriedade privada clássica, para se referir, também, à disciplina da empresa moderna (SALOMÃO FILHO, 2014, p. 180).

Assim, quando os chamados bens de produção são incorporados a uma organização empresarial, a função social da propriedade se refere à propriedade produtiva, com a finalidade de assumir caráter protetivo face aos grupos afetados pela atividade empresária, não sendo mais poder-dever do proprietário, senão do controlador (COMPARATO, 1986, p. 79).

É exatamente esse poder-dever positivo, colocado para o controlador a partir da noção de que a “propriedade obriga” que permite defender, por meio da própria teoria do direito societário, o interesse da equidade de gênero nas organizações empresariais. A ideia da função social da empresa deve permanecer, afinal, sempre flexível, de modo a permitir sua adaptação, de tempos em tempos, às novas realidades e demandas sociais face à atividade empresária.

Isto é, uma vez que se admite que à liberdade organizadora da atividade empresária, corresponde uma obrigação positiva abrangente face à comunidade, assim como responsabilidades pelos efeitos dessas relações organizadas, é possível delimitar a reprodução das desigualdades de gênero no interior dessas organizações empresárias como verdadeiramente condenável. Por isso, essas instituições empresariais que assumem caráter de forte referência social, devem assumir o efetivo encargo de desconstruir as disposições organizacionais internas que mantêm perpetuadas as estruturas da divisão sexual do trabalho produtivo, também por meio do seu domínio.

Ademais, como afirma Munhoz (2007, p. 27), é de se reconhecer ao próprio direito societário, a função de instrumento para implementação de políticas públicas que visem à consecução dos objetivos traçados pelos valores constituintes do ordenamento nacional, nos quais se incluem o valor social do trabalho (artigo 1º, IV, CF) e ideais de não discriminação (artigo 1º, IV, CF). E, dos quais, poder-se-ia extrair o propósito da equidade de gênero.

De resto, esta função de instrumento de políticas públicas e econômicas atribuída ao modelo societário nacional pode ser verificada, ainda na sua idealização, quando da elaboração legislativa do anteprojeto original da Lei brasileira de sociedade por ações. Ao apresentarem o anteprojeto, seus autores admitem o propósito explícito de expansão do nosso mercado de valores mobiliários, ademais de reconhecerem a relevante parcela de poder que a “grande empresa” passou a exercer, ao que deve corresponder a possibilidade de cobrar-lhe a consequente responsabilidade (LAMY FILHO; PEDREIRA, 1995).

Identificada, assim, a questão da equidade de gênero no contexto da própria estrutura da grande sociedade anônima como um valor a ser estimulado, vez que pertinente no modelo societário nacional, é imprescindível enfrentar as efetivas possibilidades disponibilizadas pelos debates em torno da ideia de governança corporativa, com vistas a solucionar a desigualdade de gênero na alta administração das companhias – especialmente porque, como visto, a afirmação do princípio da função social da empresa sem o compromisso de maiores especificações, revela-se falha e insuficiente.

2.4 A abordagem da sub-representação feminina a partir da noção da governança corporativa

Tanto para apontar a questão da desigualdade de gênero na alta instância administrativa das companhias como um verdadeiro problema, quanto para buscar modelos regulatórios e possíveis políticas, afim de solucionar a questão, vale a pena investigar as discussões propostas pelo debate sobre a noção de governança corporativa.

Desde que o termo foi disseminado globalmente na década de 90, é certo que a expressão governança corporativa vem sendo empregada com alguns significados e em contextos diversos²⁶. Na verdade, o próprio conceito de governança corporativa está em aberto e existe uma certa disputa sobre a sua conceituação.

Em todo caso, para os fins deste trabalho, utiliza-se a expressão para referir-se ao complexo de direitos, relações e interesses envolvidos na atividade da companhia - como os interesses dos acionistas, administradores, empregados, comunidade etc.

A mesma expressão também será utilizada, num segundo sentido, para referir-se aos mecanismos regulatórios que os próprios agentes privados adotam, internamente ou entre si, para normativizar acerca de determinada conduta ou tema – independentemente da existência de alguma lei ou ato normativo vinculante a respeito.

Nesse plano, incluem-se as regulações internas, que compreendem o determinado nos estatutos das companhias, nos termos contratuais que determinam as respectivas

²⁶Bettarello (2008, p. 20) faz uma revisão de bibliografia a respeito do tema da governança corporativa e encontra na literatura quatro sentidos ou agrupamentos conceituais em que o termo é empregado: 1) como um conjunto de direitos e de sistemas de relações; 2) como um sistema de governos e de estruturas de poder; 3) como valores e padrões de comportamento; 4) como sistemas normativos.

estruturas organizacionais; e as instâncias voluntárias, de autorregulação estabelecida pelos próprios agentes privados.

Poder-se-ia, ainda, incluir nessa mesma perspectiva a capacidade normativa dos investidores institucionais, como as entidades privadas de previdência complementar – conhecidas, popularmente, como “fundos de pensão” - de condicionar as normas de conduta adotadas pelas companhias investidas, a partir das condições impostas para o investimento.

Num primeiro momento, com o objetivo de caracterizar o problema da falta de participação feminina na alta administração das companhias, utilizar-se-á a primeira noção de governança corporativa enunciada. Posteriormente, com a intenção de explorar possíveis soluções normativas para o caso, será lançado mão da segunda acepção.

2.4.1 Governança corporativa como complexo de direitos, relações e interesses envolvidos na atividade empresária

No que tange à primeira acepção mencionada de “governança corporativa”, isto é, a que se refere aos diferentes interesses envolvidos na consecução da atividade empresária, a literatura que desenvolve o tema da diversidade de gênero como um imperativo de melhores práticas, trata da importância da questão basicamente a partir de dois argumentos (SENDEN, 2014a, p. 51) : (a) um argumento de eficiência econômica, segundo o qual a diversidade de gênero na alta administração seria importante para aprimorar os processos decisórios nas próprias companhias; (b) e outro argumento identificado na literatura internacional como *stakeholder approach*²⁷ – segundo o qual é fundamental que as práticas institucionais das companhias não promovam ou aprofundem as discriminações de gênero que já são verificadas, em grande medida, nas disposições sociais.

Procede, antes, desenvolver o argumento econômico. Precisamente sobre os órgãos de administração das companhias, o papel exercido pelo conselho de

²⁷ Em alinhamento com o conceito presente no Código das Melhores Práticas da Governança Corporativa, publicado pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), publicado em 2009, o homólogo instituto português define em seu projeto de código de bom governo das sociedades, o interesse dos stakeholders, como sendo aquele além dos interesses dos acionistas, vez que em torno da sociedade empresária gravitam outros interesses legítimos, protegidos pela legislação e pelos contratos que a regulam (IPCG, 2010).

administração²⁸ na literatura da governança corporativa é tradicionalmente refletido segundo uma teoria da agência, que o percebe como instrumento para diminuição dos custos de representação (ou agência²⁹), na medida em que exerce a função central de monitoramento interno da diretoria e participa na gestão da companhia, de modo a prevenir e administrar situações de conflitos de agência e assimetria informacional (GROSVOLD, 2009; IBGC, 2009).

Assim, de acordo com um paradigma que visa a garantir a maximização da riqueza dos acionistas e a redução dos custos de agência (BRUGNI, 2012), interessa problematizar, necessariamente, aquelas características do conselho de administração que permitam neutralizar o referido problema de agência, ou de representação.

Para tanto, a exigência de conselheiros independentes na composição dos conselhos de administração tem se destacado de maneira preponderante nos movimentos mundiais de reforma, num esforço por melhores práticas de governança corporativa. Conforme Gelman (2012), a ideia é promover nestes órgãos um padrão de comportamento independente, de modo a que os membros da administração atuem de maneira isenta, profissional, no interesse da companhia³⁰, e não no dos controladores ou de quem quer que os tenha elegido.

Tal papel dos conselheiros independentes reverbera nas práticas de boa governança corporativa como uma tendência em se considerar a própria composição do conselho de administração, vez que seu grau de independência não deixa de estar relacionado, também, ao modo pelo qual está integrado³¹ (MAGNIER; ROSENBLUM, 2014, p. 41).

²⁸ “Os Conselhos de Administração são órgãos de gestão das sociedades anônimas, e surgiram a partir da separação entre a propriedade e a gestão das empresas, juntamente com um conjunto de regras e mecanismos que permitem aos acionistas regular e fiscalizar a gestão das suas empresas, tentando assim minimizar os eventuais conflitos, como, por exemplo, o comportamento oportunista dos gestores, que possam surgir” (PARENTE, 2013, p. 11).

²⁹ Os custos de agência advêm, justamente, da necessidade de monitoramento dos administradores, surgida com o problema de representação (ou de agência), vez que, em virtude da separação entre propriedade e controle da administração, os administradores “representantes”, a quem é confiado o cuidado dos interesses dos acionistas “representados”, podem valer-se de sua autoridade em benefício próprio e, assim, vir a expropriar seus representados, isto é, todos os acionistas (GELMAN, 2012).

³⁰ Com efeito o artigo 154 *caput* e parágrafo primeiro da Lei das Sociedades por Ações concebe um padrão de independência aos administradores, nos quais se incluem diretores e conselheiros, sem olvidar as exigências do bem público e da função social da empresa:

Art. 154. O administrador deve exercer as atribuições que a lei e o estatuto lhe conferem para lograr os fins e no interesse da companhia, satisfeitas as exigências do bem público e da função social da empresa.

§ 1º O administrador eleito por grupo ou classe de acionistas tem, para com a companhia, os mesmos deveres que os demais, não podendo, ainda que para defesa do interesse dos que o elegeram, faltar a esses deveres.

³¹ Neste sentido, Johnson, Schnatterly e Hill (2013) realizam um estudo acerca da importância que o tema composição dos órgãos da administração das companhias vem adquirindo nas discussões relacionadas à

É nesse ponto que a discussão da diversidade de gênero nos conselhos de administração e diretoria assume contornos mais significativos como um argumento econômico. Além dos benefícios potenciais que uma maior independência, resultante de uma composição mais diversificada dos órgãos de administração traria, argumenta-se que a diversidade é um componente importante para aprimorar os processos decisórios da administração³².

Aumentar a participação das mulheres na administração das companhias, tornando sua composição mais heterogênea, afinal, incrementa, a variedade de perspectivas e contribui com novos conhecimentos de mercado, representando uma maior fonte de habilidades e expertises, do que quando o quadro está limitado ao gênero masculino (MAGNIER; ROSENBLUM, 2014, p. 47). De fato, a diversidade de comportamentos e capacidades presumivelmente favorecidas por tal composição alinha-se, inclusive, com as recomendações do Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa (IBGC, 2009).

Embora seja difícil comprovar a relação direta entre a lucratividade de uma companhia e a presença de mulheres na sua alta administração, dada a relação metodologicamente tão complexa entre as duas variáveis, é certo que a diversidade de gênero pode dar contribuições valiosas, que têm consequências favoráveis para o funcionamento da organização. Isto é, contribuições relacionadas tanto ao próprio processo de decisão nos conselhos, quanto à eficiência na execução das tarefas que lhes são pertinentes³³ (CHOUDHURY, 2015, p.7).

capacidade desses órgãos de impactar positivamente os resultados das companhias - para além da já clássica questão da independência desses órgãos. Com efeito, o estudo aponta uma crescente literatura especializada a demonstrar que as características dos administradores geram um capital social e humano que tem importantes consequências para o desempenho das companhias. Vide: Johnson Scott, G; Schnatterly, Karen; Hill, Aaron D. Board Composition Beyond Independence: Social Capital, Human Capital, and Demographics. *Journal of Management* Vol. 39 No. 1, 232-262, 2013. Disponível em: <http://jom.sagepub.com/> . Acesso em 27 mai. 2015.

³² A diferença de estilos de liderança entre homens e mulheres pode ter implicações importantes e impactos positivos nas dinâmicas e processos decisórios nas instâncias administrativas das companhias, contribuindo para a sua eficiência. Neste sentido ver Nielsen e Huse (2010, p. 146): “In contrast, theories on gender based differences in leadership styles suggest that women are more sensitive towards the needs of others, better able to resolve interpersonal conflicts and engage in more participative leadership styles. As a result, boards with high gender diversity are likely to experience less conflict than boards with low proportions of women directors. Our study provides evidence supporting this hypothesis and highlights the need to consider different theories in explaining the effects of women directors”.

³³ Neste sentido, ver o relatório elaborado pela Comissão Europeia em 2013 para investigar o tema, que elenca uma série de estudos relatando benefícios econômicos, como contrapartida da maior participação de gênero na alta administração das companhias. Além da melhor qualidade dos processos decisórios, o relatório destaca que tal incentivo à diversidade de gênero permitiria um melhor aproveitamento dos talentos e habilidades locais, vez que 60% dos graduados europeus são mulheres e a população economicamente ativa do continente enfrenta um decréscimo. Vide: Women on Boards - Factsheet 1: The

Assim, as contribuições decorrentes da diversidade de gênero na alta administração das companhias podem ser, de algum modo, delimitadas e apontadas a partir de uma teoria da administração ou gestão estratégica, que percebe, como um valor, o aporte que a diversidade confere para a construção de processos decisórios mais eficientes e para a realização mais eficiente das deliberações administrativas.

Por isso mesmo, a racionalidade econômica é uma importante chave complementar, vez que argumentos de eficiência econômica tendem a ser melhor compreendidos e assimilados pelos administradores e sócios das sociedades empresárias, funcionando como um incentivo para aderirem à causa da maior participação de gênero.

A essência do argumento econômico, desse modo, é utilitarista ou consequencialista, vez que se fundamenta na utilidade que uma maior diversidade de gênero na composição de conselhos de administração e diretoria de companhias é capaz de agregar às organizações empresárias. Em todo caso, há um outro argumento forte para sustentar a necessidade da maior participação de gênero na administração de companhias.

Assim, o segundo argumento a justificar a necessidade do incentivo à maior participação de gênero, está fundamentado num paradigma que considera os diversos interesses afetados pela atividade empresária. Isto é, interesses para além daqueles dos acionistas, no que se inclui o imperativo de que as práticas institucionais das organizações empresárias não promovam ou aprofundem discriminações de gênero já presentes, de maneira generalizada, nas disposições sociais.

Neste caso, uma racionalidade de igualdade na composição dos órgãos da administração é vista como pressuposto para uma sociedade mais balanceada e mais equânime em termos de gênero. Para tanto, é fundamental colocar em questão e problematizar a distribuição de poderes, recursos e oportunidades entre homens e mulheres - no que, certamente, se incluem considerações referentes à diversidade nas instâncias decisórias das companhias.

Com efeito, Choudhury (2015, p. 5) aponta que as medidas que se propõem a promover uma maior participação de gênero na alta administração das companhias estão direcionadas a uma redistribuição de poderes. Afinal, dada a importância assumida pelas forças de mercado atualmente, os cargos da alta administração representam uma grande fonte de influência econômica e social.

Por isso mesmo, uma racionalidade que privilegia a equidade de gênero, demanda que sejam dadas as mesmas oportunidades de participação a homens e mulheres, ainda que em organizações empresárias, de titularidade privada - justamente por conta da sua capacidade de afetar política, financeira e socialmente, a vida de todos os cidadãos.

Tendo em vista que os órgãos da administração das grandes companhias assumiram a relevância e a influência de verdadeiros centros de tomada de decisão no campo financeiro e econômico, a representação paritária de gênero nestes órgãos se faz necessária até mesmo para sustentar a legitimidade democrática de tais decisões (KAMALNAATH; MASSELOT, 2014, p. 15).

Com efeito, os recentes esforços a respeito do tema na França - país que optou por adotar quotas para mulheres nos órgãos de administração das companhias, como se verá - foram justificados, no respectivo plano constitucional, como um imperativo de equidade de gênero nos cargos de alta relevância social e profissional. Afinal, a estes cargos, se atribui competência para tomadas de decisão que afetarão a toda a comunidade - e de maneira cada vez mais contundente, no caso das grandes corporações.

Isto é, foi considerado nas discussões relativas à política de quotas adotada no país, que a natureza de um regime democrático está em questão, quando as mulheres, que constituem ao menos metade da população, não se encontram representadas em cargos decisórios de alta relevância social, sejam de natureza pública ou privada. Por isso, a igualdade de oportunidades e a participação paritária de gênero nos espaços de tomadas de decisão, é uma necessidade para a própria manutenção de um regime que se pretende democrático (KAMALNAATH; MASSELOT, 2014, p. 15).

Igualmente, no sentido de reafirmar a importância de uma representação de gênero mais equilibrada, Senden (2014a, p. 58), a partir da perspectiva europeia sobre o tema, afirma que a equidade de gênero faz parte do esforço por maior justiça social e legitimidade democrática na região, valores fundantes da própria União Europeia como sistema político e econômico - que seriam traduzíveis para o campo jurídico como princípios da paridade de oportunidade e de participação.

Vale ressaltar que é fundamental que esse segundo argumento que valoriza uma razão de equidade seja apontado, vez que argumentos que residam tão somente numa racionalidade econômica, tendem a despolitizar a discussão da diversidade de gênero nos órgãos de administração das companhias, tomando a questão em função de um resultado exclusivamente econômico, subsistente apenas enquanto resulte num sobre valor positivo, mensurável quantitativamente.

Por isso mesmo, Choudhury (2014, p.6) considera a racionalidade da eficiência econômica, quando aplicada isoladamente, como único argumento, insuficiente para assegurar mudanças sustentáveis a longo prazo na cultura organizacional e nas práticas corporativas quanto à equidade de gênero, inclusive no que tange à diversidade nos órgãos da administração societária.

Ademais, uma construção argumentativa que privilegie uma racionalidade exclusivamente econômica em prol da diversidade de gênero nas altas instâncias administrativas das companhias, corre sérios riscos de negligenciar os motivos determinantes da exclusão feminina desses espaços de poder, subjacentes a toda a divisão sexual do trabalho produtivo – que merecem ser necessariamente evidenciados, até para que possam ser propriamente enfrentados.

Em contrapartida, uma racionalidade que valorize a igualdade aplicada aos cargos de alta hierarquia da administração empresarial, ainda que combinada com argumentos econômicos, guarda um potencial singular de contribuir no sentido de mudanças organizacionais, institucionais e culturais imprescindíveis para se atingir maior representação feminina de maneira sustentada.

De acordo com Choudhury (2015, p. 5), a valorização de uma razão de equidade seria capaz de promover mudanças normativas na condução dos negócios, vez que assume a diversidade de gênero como um valor a ser necessariamente perseguido. Não obstante, é certo que os argumentos econômicos, isto é, utilitaristas, contribuem para induzir os agentes de mercado favoravelmente à questão, pelo que não se está aqui a dispensá-los com o contraponto crítico a sua utilização exclusiva.

No que tange às políticas que objetivam uma maior participação de gênero nos conselhos de administração e diretoria das companhias, o entendimento é que, apesar de a indução a uma maior diversidade de gênero na alta hierarquia da administração societária não ser suficiente para promover uma mudança social definitiva quanto à questão da divisão sexual do trabalho nas companhias, trata-se de medida crucial não só para problematizar o tema no âmbito da organização empresarial, como também para evidenciar modelos femininos bem-sucedidos.

Afinal, é importante ressaltar, essas mulheres representam verdadeiros ícones para as demais, nas quais podem se reconhecer socialmente e, a partir daí, apropriarem-se da dimensão de que é possível avançar na carreira. A existência de “modelos” de mulheres ocupando posições de destaque é essencial para permitir a todas as outras, cultivar a

autoestima necessária para acreditarem que lhes é possível alcançar cargos de liderança e participar nas instâncias decisórias e de poder no setor empresarial.

Da mesma forma, esta é uma oportunidade para problematizar na esfera pública as questões subjacentes à inserção desigual da mulher no mercado de trabalho, isto é, as raízes sociais e estruturais dessa desigualdade persistente.

Com efeito, o incentivo à inclusão de gênero nos órgãos da administração das companhias não deve ocorrer isolado de outras mudanças estruturais, ainda que este seja um passo importante para se alcançar maior igualdade de gênero também em outras instâncias.

Por isso, não se ignora a necessidade de mudanças estruturais para que essa inclusão não seja meramente superficial e numérica. Afinal, a sistemática sub-representação feminina reproduzida nas altas hierarquias corporativas é sintomática de disposições sociais e institucionais fortemente excludentes e que merecem ser repensadas (CHOUDHURY, 2014, p. 11).

Assim, reconhece-se que sem esforços por alterar, igualmente, os mecanismos estruturais que instituem tais desigualdades, as iniciativas para aumentar o número de mulheres nestes cargos de liderança, tendem a ser insustentáveis a longo prazo.

Particularmente, como visto, é problemática a dupla jornada feminina, que persiste mesmo após a entrada massiva da mulher no mercado de trabalho. Da mesma forma, o modelo de carreira inflexível, que exige disponibilidade infalível e uma carreira linear, sem interrupções, afeta decisivamente a possibilidade de as mulheres alcançarem os postos altos da hierarquia administrativa das companhias (CHOUDHURY, 2014, p. 11).

Por isso mesmo, ressalta-se o quanto é fundamental o esforço por mudanças nas estruturas das disposições sociais e institucionais que comprometem a igualdade de oportunidade e a correspondente participação feminina nos cargos hierarquicamente mais altos: para que a inclusão de gênero nos espaços do poder corporativo e no mercado de trabalho seja efetiva – e não meramente numérica e de fachada.

Assim, apesar de não nos aprofundarmos nessa questão, não se pode deixar de salientar que as iniciativas e políticas com vistas à equidade de gênero no mercado de trabalho, em especial quanto aos cargos da alta administração societária, devem ser implantadas em conjunto com medidas suplementares direcionadas, precisamente, aos demais fatores estruturais que dificultam ou impedem o acesso das mulheres às posições de alta hierarquia.

Com efeito, Choudhury (2014, p. 31) chama a atenção para a necessidade de se proverem maiores facilidades para os cuidados com os filhos, como creches, além da flexibilidade das condições de trabalho quanto à jornada e à mobilidade. Afinal, se o atual modelo de sucesso na carreira corporativa contribui para a incapacidade de as companhias assegurarem o acesso ou a manutenção de mulheres nos respectivos cargos de comando, simples medidas de inclusão quantitativa, sem a correspondente revisão do modelo de ascensão profissional, redundariam, possivelmente, insuficientes ou insubsistentes.

2.4.1.1 O paradigma *stakeholder* na governança corporativa

Como visto, ao se enunciar a discussão de gênero como um componente importante para se refletir a composição dos órgãos da administração das companhias, reconhecem-se outros interesses como importantes na condução da atividade empresária, que não exclusivamente os dos acionistas. Tal abordagem acentua a cultura *stakeholder* já presente tradicionalmente, por exemplo, no modelo europeu, inclusive com a representação dos empregados no conselho, conhecida como codeterminação (MAGNIER; ROSENBLUM, 2014, p. 252).

Neste sentido, é importante esclarecer que o que se considera boa governança corporativa orientada segundo um paradigma *stakeholder* pode assumir dois significados diferentes. Por um lado, o conceito pode se relacionar a qualquer grupo de interesse ou indivíduo passível de ser afetado pela consecução do objeto da atividade empresária, o que implica um interesse social ampliado, comprometido, abstratamente, com os diversos interesses em jogo³⁴. Por outro lado, pode se referir à própria participação desses interessados na tomada de decisão junto aos gestores da companhia, tal como ocorre no caso da codeterminação dos empregados na Alemanha (MAGNIER; ROSENBLUM, 2014, p. 276).

Em todo caso, as duas noções apresentadas estão relacionadas. Afinal, ao incluir determinados grupos de interesse nas próprias instâncias decisórias e de gestão das companhias, como nos conselhos de administração, estimula-se que participem e

³⁴ É certo, em todo caso, que os modelos *shareholder* e *stakeholder* comportam variações. Neste trabalho optou-se por adotar os conceitos desenvolvidos no clássico artigo de Freeman, que tem por objetivo discutir as implicações de uma mudança de paradigma centrada exclusivamente no interesse dos sócios para um paradigma *stakeholder*, que considere interesses dos possíveis grupos de afetados pela atividade empresária. Como, tradicionalmente, os empregados, consumidores, fornecedores, sociedade em geral (comunidade), além dos sócios. FREEMAN, E. R.; REED, D. L. Stockholders and stakeholders: a new perspective on corporate governance. *California Management Review*, v. 25, n.3, p. 88-106, 1983.

defendam os seus interesses nas tomadas de decisões que lhes irão afetar (MAGNIER; ROSENBLUM, 2014, p. 276).

Desse modo, uma gestão que se propõe um paradigma *stakeholder*, evidencia a complexa e necessária relação entre a tomada de decisão nas companhias e um interesse social alargado, que considere trabalhadores, meio ambiente, consumidores e a comunidade, além dos interesses dos sócios. Isto é, para que um interesse social ampliado seja efetivamente considerado na consecução da atividade empresária, é imprescindível que os grupos de interesse envolvidos, participem ou tenham alguma possibilidade de influenciar as decisões estratégicas tomadas, que afetarão a todos.

É nesse espaço proporcionado por um modelo de boa governança corporativa que valorize os interesses de outros grupos que se relacionam com as companhias, que a composição dos conselhos de administração ganha destaque - para incluir profissionais capacitados de ambos os sexos, num cenário no qual o desequilíbrio de gênero é evidente.

Com efeito, as estruturas de boa governança corporativa e seus respectivos mecanismos de monitoramento estão desenhados de forma a valorizar determinados interesses eleitos como dignos de proteção. Neste sentido, são ilustrativas as diferentes ênfases dadas pelo modelo norte-americano, que prioriza o valor para os acionistas, em comparação com o modelo europeu ou alemão, o qual contempla demais grupos de interessados³⁵, como os empregados, que tem direito de representação no conselho garantido por lei³⁶ (BRUGNI, 2012).

Desse modo, o modelo norte-americano, baseado num paradigma *shareholder*, estabelece como objetivo quase exclusivo da companhia, a maximização de valor para os acionistas³⁷. Com efeito, tanto as estruturas internas de administração das companhias, quanto as normativas norte americanas a respeito, estimulam a adoção de disposições que concedam aos acionistas a maior participação possível nas tomadas de decisão – desde as

³⁵ Com efeito, não somente os empregados, mas uma representação de gênero nos conselhos de administração já é discutida na Europa, com a imposição de quotas obrigatórias em alguns países, como França, Noruega e Alemanha. Neste sentido, ver, por exemplo: VELKOVA, Irina. Quotas for Women on Corporate Boards: The Call for Change in Europe, 2015. Disponível em: <http://ssrn.com/abstract=2568604>. Acesso em 29 mai. 2015.

³⁶ No mesmo sentido, ver o trabalho de Magnier e Rosemblum (2014, p. 268), para quem o modelo de governança corporativa adotado nos Estados Unidos se assenta na geração de valor para os acionistas, identificado na literatura estrangeira como *shareholder primacy*; em cotejo com o modelo *stakeholder*, comumente adotado pelos ordenamentos jurídicos europeus.

³⁷ Todavia, Pargendler (2014a, p. 34) ressalta que a crise de 2008, seus prejuízos enormes para os contribuintes norte-americanos, e seus efeitos deletérios para a performance macroeconômica do país, disseminaram um crescente ceticismo acerca do modelo que privilegia o valor para os acionistas. Especialmente para as instituições financeiras, a busca da maximização do valor accionista, de maneira exclusiva, não parece em nada propício para a promoção do bem-estar social.

estratégias de gestão a serem adotadas, à remuneração dos executivos (MAGNIER; ROSEMBLUM, 2014, p. 267).

Mesmo mediante os efeitos da crise de 2008 nos EUA, as reformas legislativas³⁸ seguiram priorizando uma abordagem centrada no interesse dos acionistas. E, embora o paradigma *stakeholder* seja bastante desenvolvido academicamente no país, subsiste muito mais como uma construção teórica, de pouca aplicação.

Assim, como se pode inferir da discussão levada a cabo até aqui, a opção entre um modelo que privilegie os acionistas, ou os diversos interesses envolvidos na atividade empresária, determina uma diferença no funcionamento das estruturas societárias, que é reflexo da própria delimitação do interesse social³⁹. Enquanto para o modelo *shareholder*, o interesse social está ligado à maximização de lucros para o acionista, o modelo *stakeholder* sustenta um interesse social alargado, para além dos interesses dos sócios.

Não obstante um paradigma *stakeholder* reflita um conjunto de valores éticos a ele subjacentes, é interessante notá-lo também como modelo capaz de gerar resultados econômicos positivos, vez que privilegia estratégias de longo prazo. Essa observação é relevante, pois expectativas longoprazistas, evidentemente, sustentam participações acionárias mais estáveis, em contraste com um modelo de maximização de valor para os acionistas – que, frequentemente, estão interessados em ganhos imediatos, de curto prazo (MAGNIER; ROSEMBLUM, 2014, p. 270).

As diferenças teóricas que embasam os dois modelos de governança corporativa em questão, acabam por contrastar os modelos adotados na Europa e nos Estados Unidos. Daí a importância de se localizar a adoção de um ou outro modelo como uma opção política, relacionada, especialmente, ao papel que as tradições ou culturas jurídicas atribuem à iniciativa privada e ao Estado.

Assim, tomando a França e Estados Unidos como exemplos, Magnier e Rosemblum (2014, p. 267), observam que, enquanto a França apresenta um consistente histórico de participação pública na governança dos entes privados, os Estados Unidos tendem a privilegiar princípios eminentemente privatistas, como a livre iniciativa e a propriedade privada, do que também decorre a ideia de maximização de valor para o

³⁸ As reformas legislativas em termos de governança corporativa mais abrangentes nos Estados Unidos na última década foram dadas pelo Sarbanes-Oxley Act, de 2002; e pelo Dodd-Frank Act de 2010. Neste sentido ver: PARGENDLER, Mariana. The Corporate Governance Obsession, SSRN Working Paper, October 14, 2014. Disponível em: http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2491088 . Acesso em 08 jun. 2015.

acionista - refletida no próprio modelo de governança corporativa adotado no país. Não é à toa que a tradição liberal norte americana delega ao Estado um papel limitado na regulação da esfera privada e dos entes privados.

Por outro lado, a Europa continental endossa um modelo de governança corporativa que apresenta maiores garantias formais e legais, como a já mencionada codeterminação dos empregados na Alemanha, além de um Direito mais protetivo aos trabalhadores⁴⁰. No modelo *stakeholder*, afinal, o intuito é conciliar os interesses dos acionistas, da comunidade, dos empregados e dos demais interessados, de modo a assegurar um sucesso de longo prazo à companhia.

Por isso mesmo, é evidente que a opção por um ou outro modelo de governança corporativa tem consequências diretas para os interessados na consecução da atividade empresária – daí a imprescindibilidade de trazer à tona e ao debate público esse tipo de questão também no contexto brasileiro.

No que tange à discussão da participação de gênero nas altas instâncias administrativas das companhias, é bem verdade que a questão assume maior relevo num contexto em que se valoriza o modelo *stakeholder*.

Em um certo sentido, afirma-se que a maior participação de mulheres na administração das companhias exerceria papel similar ao desempenhado pela representação dos empregados na cultura europeia de governança corporativa (MAGNIER; ROSEMBLUM, 2014, p. 293), motivo pelo qual a representação interna do interesse da equidade de gênero seria mais coerente com o modelo *stakeholder*.

Passa-se, então, à segunda acepção de governança corporativa utilizada no trabalho. Ou seja, à acepção de governança corporativa referente aos mais diversos mecanismos privados para a regulação da atividade empresária e dos interesses nela representados.

2.4.2 Governança corporativa como mecanismos privados para a regulação dos interesses envolvidos na atividade empresária

⁴⁰ A participação dos trabalhadores é vista como parte essencial do modelo social europeu e como direito fundamental garantido pela Carta dos Direitos Fundamentais da União Europeia (Art. 27). Ao mesmo tempo, tal participação acaba por destacar que o interesse social das companhias não deve estar definido apenas pelo interesse dos sócios, levando em conta os demais interessados. Neste sentido, ver: FULTON, L. *Worker Representation in Europe*, Brussels: ETUI and Labour Research Department, 2009. Disponível em: www.worker-participation.eu. Acesso em 09 jun. 2015.

Conforme observado pela OCDE – Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico - a partir dos anos 2000, o Brasil e a América Latina, como um todo, vêm envidando esforços para a consolidação de melhores práticas de governança corporativa, que, efetivamente, terminaram por conduzir a um maior amadurecimento das práticas corporativas e dos mercados de capitais na região.

Com efeito, uma série de fatores são, geralmente, citados como responsáveis pelas pressões que levaram à adoção de melhores práticas na localidade. Alguns deles se encontram sistematizados num documento de avaliação da própria OCDE (OCDE, 2004, p. 13): o movimento das privatizações; a necessidade de financiamento e de capitalização no exterior; a reestruturação do sistema financeiro, com a abertura dos mercados ao capital estrangeiro; a internacionalização e a importância das multinacionais na região; a necessidade de acesso aos mercados de capitais no exterior, em virtude da limitação local; e a postura mais ativa dos investidores institucionais, como os fundos de pensão.

Além desses fatores, que definitivamente influenciaram no fortalecimento da confiança no mercado de capitais nacional, pressionando pela adoção de melhores práticas, apontam-se, comumente, também, alguns esforços de regulação. De fato, a regulação administrativa realizada pela Comissão de Valores Mobiliários (CVM) e a autorregulação da Bolsa de Valores, Mercadorias e Futuros de São Paulo (BM&FBovespa) foram, em grande medida, responsáveis pela consolidação de melhores práticas de governança corporativa no País (BETTARELLO, 2008, p. 99). Da mesma forma, a participação mais ativa dos investidores institucionais, como os fundos de pensão, na administração das investidas, representou um avanço no padrão de governança adotado no Brasil.

A opção por abordar a regulação administrativa da CVM, a autorregulação dos níveis diferenciados de governança da BM&FBovespa, assim como a participação ativa dos investidores institucionais, particularmente os fundos de pensão, se dá em função da importância de tais ações para o desenvolvimento dos mecanismos de governança corporativa no contexto brasileiro. Afinal, a partir desses mecanismos de regulação da atividade empresária, foi possível elevar os padrões de governança corporativa a patamares superiores ao previsto na legislação nacional.

Precisamente porque essas formas de regulação se revelam como instrumentos significativos para complementar as exigências da legislação positivada, no que tange aos padrões de conduta e às boas práticas de governança corporativa, é que tais possibilidades

e esforços para a difusão da boa governança devem ser investigados em toda a sua potencialidade.

Com efeito, Bettarello (2008, p. 108) sustenta que a CVM, na utilização da sua competência reguladora⁴¹, contribuiu para difundir boas práticas de governança corporativa no mercado nacional, estabelecendo padrões superiores à legislação geral, por meio do que denomina “dispositivos de regulação administrativa da governança corporativa⁴²”.

Da mesma forma, aponta a incorporação dos níveis diferenciados de governança corporativa pela BM&FBovespa⁴³, enquanto mercados especiais de listagem, como uma iniciativa de autorregulação fundamental à disseminação de melhores práticas de governança no País - dado o entendimento de que as reformas legislativas não foram suficientes para promover o necessário desenvolvimento do mercado de capitais no Brasil (BETTARELLO, 2008, p. 117).

De fato, a reforma promovida pela Lei 10.303/01, foi, em grande medida, obstaculizada por pressões políticas daqueles controladores que teriam seus benefícios privados de controle - num mercado altamente concentrado, como o brasileiro - ameaçados pelas mudanças estruturais necessárias para sustentar o desenvolvimento do mercado de capitais, a partir de exigências de práticas de governança corporativa mais rigorosas.

Os níveis diferenciados da BM&FBovespa, são apontados na literatura internacional, então, como um exemplo paradigmático daquilo que Gilson, Hansmann e Pargendler (2010) denominam ‘dualismo regulatório’. Isto é, um regime regulatório mais eficiente, de adesão voluntária, com normas mais exigentes no que tange à proteção ao investidor, e paralelo à regulação nacional para o tema – a qual dificilmente seria alterada, em função da pressão política contrária dos grupos de controle interessados em manter seus privilégios.

⁴¹ O art. 8º *caput* e inciso I da Lei 6.385/76 estabelece a competência normativa da CVM:

Art. 8º Compete à Comissão de Valores Mobiliários:

I - regulamentar, com observância da política definida pelo Conselho Monetário Nacional, as matérias expressamente previstas nesta Lei e na lei de sociedades por ações;

⁴² O exemplo de que se vale para justificar sua tese é a regulação dos Fundos de Investimento em Participações (FIPs), introduzida pela Instrução CVM 391 de 16 de julho de 2003. Nela, a CVM institui exigências mínimas no sentido de melhor resguardar os interesses dos investidores dos FIPs.

⁴³ Tal mecanismo autorregulatório de segmento de listagens para empresas diferenciadas segundo níveis de governança corporativa (Nível 1, Nível 2 e Novo Mercado) foi introduzido pela BM&FBovespa em 2000 pelas Resoluções nº 264/00 e 265/00.

Ainda no sentido de reforçar a ideia de que essas diferentes instâncias reguladoras, desde a regulação administrativa à autorregulação, são dotadas de um potencial normativo efetivo, destaca-se o papel exercido pelos fundos de pensão no Brasil, de crescente importância para a capitalização das companhias brasileiras – movimento já observado nos mercados de capitais mais desenvolvidos. Com efeito, os fundos de pensão são a principal espécie dos chamados investidores institucionais⁴⁴. A partir dos anos 90, esses fundos passaram a ocupar uma posição mais expressiva na composição acionária das investidas e, por conta disso, passaram também a exercer um papel mais ativo na fiscalização e administração das companhias investidas. Por exemplo, por meio do exercício do direito de voto nas assembleias gerais e da eleição de membros do conselho de administração (BETTARELLO, 2008, p.77).

Com isso, também houve maior incentivo para a profissionalização da gestão dos fundos de pensão, e uma maior pressão por práticas de transparência, tanto na sua própria gestão, quanto na das investidas, dada a conveniência de investimentos de longo prazo, da redução de riscos, assim como do interesse na criação de valor nas companhias objeto de investimento.

O maior exemplo dessa tendência de atuação dos fundos de pensão no Brasil é o caso Previ (Caixa de Previdência dos Funcionários do Banco do Brasil), considerado pioneiro do ativismo dos investidores institucionais no País (BETTARELLO, 2008, p. 82). Para cumprir com os seus esforços e orientar melhores práticas a serem adotadas pelas companhias investidas, editou, inclusive, o Código Previ de Melhores Práticas de Governança Corporativa, com publicação em 2004 e uma segunda edição em 2012⁴⁵.

Assim, da mesma forma que os mecanismos de regulação mencionados foram empregados no Brasil para fins econômico-financeiros e, efetivamente, contribuíram para aprimorar as práticas de governança corporativa que ajudaram a desenvolver o mercado de capitais interno, vislumbra-se a possibilidade de aplicá-los com a finalidade de promover maior equidade de gênero na alta hierarquia da administração das companhias brasileiras.

Com isso, seria possível perceber uma inter-relação entre as duas acepções de governança corporativa apresentadas. Identificando-se a equidade de gênero como um

⁴⁴ Investidores institucionais são, em geral, instituições altamente especializadas, que fazem investimentos em larga escala, como bancos, seguradoras, fundos de pensão e fundos mútuos que investem grandes somas em companhias ou instrumentos financeiros (MEYERSFELD, 2012, p. 3).

⁴⁵ Os códigos estão disponíveis em: <http://www.previ.com.br/investimentos/governanca/manuais-e-codigos/>

verdadeiro valor a ser promovido nas organizações empresariais, isto é, um dos interesses envolvidos na consecução atividade empresária, é de se dizer que os mecanismos regulatórios apresentados também sirvam para promover a normatização a favor da maior diversidade de gênero nos cargos da alta administração empresarial.

Neste sentido, observa-se que os fundos de pensão têm se destacado por um ativismo institucional que leva em consideração variáveis além das de cunho estritamente econômico-financeiro nas práticas de governança corporativa a serem adotadas nas investidas. Isto é, as grandes somas de capital de que dispõem, associadas a objetivos de longo prazo, colocam os fundos de pensão numa posição privilegiada para exigir das companhias investidas não apenas padrões de governança visando à maximização do retorno financeiro, mas também o atendimento de critérios social e eticamente relevantes.

Afinal, a relação de longo prazo dos fundos de pensão com as companhias investidas estaria positivamente associada à exigências de padrões não exclusivamente econômico-financeiros para investimentos, como critérios sociais, ambientais e éticos. Tais exigências dos fundos de pensão, obviamente, têm como objetivo reforçar a implantação dessas estratégias pelas investidas (CAMARGO, 2012).

O fundo Previ se inclui nessa tendência, na medida em que adere a diversos pactos de cunho social, que devem direcionar as suas decisões de investimento, dentre eles – de interesse direto para o presente estudo - o Programa Pró-Equidade de Gênero, ao qual aderiu em 2009. Com efeito, das 4 edições já ocorridas, a Previ foi certificada com o Selo Pró-Equidade de Gênero na 3ª edição do Programa⁴⁶. Embora o engajamento do fundo pudesse ter sido maior em prol da questão de gênero, já se denota alguma preocupação e atuação a favor de parâmetros institucionais de investimento que privilegiem valores eleitos como socialmente relevantes – além dos clássicos parâmetros econômico-financeiros.

Esclarece-se que o referido Programa Pró-Equidade de Gênero e Raça faz parte de um esforço da Secretaria de Política para Mulheres, vinculada à Presidência da República, no sentido de incentivar organizações públicas e privadas a refletirem e buscarem soluções para a temática de gênero no mundo do trabalho, concedendo visibilidade àquelas que atingem tal objetivo, a partir de uma certificação – o Selo Pró-Equidade de Gênero. A proposta é promover mudanças na cultura das organizações, de

⁴⁶ Vide o relatório do próprio programa: <http://www.spm.gov.br/arquivos-diversos/programa-pro-equidade-de-genero-e-raca-5a-edicao/3a-edicao>

modo a eliminar todas as formas de discriminação na cadeia de procedimentos de gestão de pessoas (SPM, 2011).

Desse modo, é possível notar que, mesmo uma atuação mais ativa de investidores institucionais sólidos, como os fundos de pensão, pode funcionar como um eixo importante para influenciar positivamente a adoção de melhores práticas de governança corporativa pelas investidas. Isto é, a partir de exigências concretas, sob a forma de condições para investimento, é possível pressionar e induzir as investidas a adotarem práticas corporativas mais responsáveis.

Para designar esse tipo de investimento por parte dos fundos de pensão, ativistas e investidores tem utilizado o termo “investimento responsável”. Em todo caso, mais importante que o termo em voga, é ressaltar que o capital acumulado e controlado pelos fundos de pensão enquanto investidores institucionais de participação ativa, lhes confere verdadeiro potencial para normativizar⁴⁷ acerca das práticas a serem adotadas como condições para seus investimentos.

Por isso mesmo, tais condições devem incluir exigências que mitiguem os impactos negativos da atividade empresária financiada, ao mesmo tempo reforçando padrões de proteção ao meio ambiente e direitos humanos – sem prescindir da necessidade de retorno financeiro para os quotistas (MEYERSFELD, 2012, p. 5). A exigência de maior equidade de gênero nas investidas deve se enquadrar, precisamente, nessa perspectiva.

É de se observar que o investimento responsável não é apenas mais consistente, mas verdadeiro precursor da ideia de um fundo de pensão estável, com potencial para ser efetivamente uma melhor opção de investimento. Ao minimizar riscos de toda natureza, serve como um indicador de estabilidade e denota expectativa de valor agregado a longo prazo.

E, de fato, os interesses dos fundos de pensão e dos respectivos quotistas são melhor atendidos por uma avaliação de longo prazo, com lucros sustentados, dado que a maior parte dos recursos serão investidos durante décadas antes de serem desembolsados pelos investidores beneficiários, quando finalmente se aposentarem. Assim, os administradores dos fundos devem ser encorajados a vislumbrarem além dos resultados

⁴⁷ Sobre o potencial regulador dos fundos de pensão, como investidores institucionais de participação ativa, Meyersfeld (2012, p. 6) afirma: “*By requiring a level of human rights compliance in the activities of their portfolio companies, institutional investors are perhaps some of the most powerful regulators in the arena of international law, human rights, and business*”.

trimestrais, uma vez que um planejamento de curto prazo tende a rebaixar os rendimentos totais, se avaliados num espaço de tempo mais extenso. (MEYERSFELD, 2012, p. 9).

Novamente, para que as condições de investimento sejam efetivas, ressalta-se ser imprescindível a participação ativa⁴⁸ dos investidores institucionais no sentido de recomendar e monitorar o cumprimento dos padrões impostos nas companhias investidas, que devem seguir práticas transparentes e diligentes (MEYERSFELD, 2012, p. 9).

Neste caso, é emblemático o exemplo do fundo de pensão do governo da Noruega, que faz investimentos a partir dos recursos excedentes do setor de petróleo. De acordo com Meyersfeld (2012, p. 13), trata-se do segundo maior fundo de pensão estatal em plano global, com uma participação média de 1% em ações em todo o mundo.

O “fundo norueguês”, como é comumente identificado, toma suas decisões de investimento a partir de princípios bem delimitados, que levam em conta condições econômico-financeiras, mas, igualmente, variáveis de cunho social e ambiental. A partir desse exemplo, é possível perceber que um modelo de investimento responsável, que institua padrões ético-sociais e ambientais nas investidas, não representa, necessariamente, onerosidade descabida, nem é incompatível com o propósito de maximização dos lucros (MEYERSFELD, 2012, p. 14).

Ao contrário, trata-se de um exemplo emblemático sobre como as práticas de investimento responsável, ao instituírem condições de investimento, podem contribuir para que as investidas adotem padrões internos de conduta mais elevados, inclusive no que tange à variáveis que excedam aquelas de caráter econômico-financeiro.

Do lado dos países em desenvolvimento, é importante destacar que também há esforços no sentido de regulamentarem-se as condições de investimento. Com efeito, na África do Sul, desde 2011, é exigido dos investidores institucionais que levem em consideração nas respectivas decisões de investimentos, aspectos relacionados à questões sociais, ambientais e de melhores práticas de governança corporativa em geral. Assim, a regulação para o tema, que é vinculante para os fundos de pensão, tem, claramente, o objetivo de alinhar a política de investimento desses fundos, a um padrão que considere variáveis de cunho ambiental, social e de boa governança corporativa. Aos fundos de

⁴⁸ Sobre a importância da participação ativa dos fundos de pensão no gerenciamento das investidas no contexto brasileiro, com o objetivo de garantir a preservação do patrimônio dos seus quotistas, ver: LETHBRIDGE, E. Governança Corporativa. Revista do BNDES, v. 8, dez. 1997.

pensão, é requerido que apresentem uma política de investimento bem delimitada, com as respectivas condições e objetivos gerais (MEYERSFELD, 2012, p. 14).

Por tudo isso, reafirma-se a capacidade dos investidores institucionais, como os fundos de pensão, de influenciarem a adoção de padrões ético-sociais mais exigentes nas companhias investidas, no que se inclui a equidade de gênero. Isso é possível e se sustenta a partir de condições de investimento impostas pelos fundos de pensão, assim como pela sua participação ativa na administração das investidas.

Mais especificamente sobre as práticas de governança corporativa com a finalidade de inclusão de gênero de que se tem notícia no Brasil, vale a pena retomar o já aludido Programa Pró-Equidade de Gênero e Raça, da Secretaria de Política para Mulheres, vinculada à Presidência da República.

Lançado em 2005, o Programa, cuja adesão é voluntária, objetiva promover mudanças na cultura organizacional das sociedades aderentes, como meio de eliminar todas as formas de discriminação na cadeia de gestão de pessoas e fomentar maior equidade de gênero e igualdade de oportunidades no mundo do trabalho e no acesso aos cargos de direção (SPM, 2010).

A princípio, o foco eram as empresas públicas e as sociedades de economia mista. Em especial, houve um esforço do Ministério de Minas e Energia para que as organizações a ele vinculadas, efetivamente, implantassem projetos visando à perspectiva de gênero. Com isso, foi possível valer-se da relevância nacional de entidades como a Petrobrás, Caixa Econômica Federal e aquelas ligadas ao sistema Eletrobrás (Cepel, Eletrobras, Eletronuclear, Eletrosul e Itaipu Binacional) para dar visibilidade ao tema. Com efeito, as referidas organizações foram as únicas a receberem, em todas as quatro edições do programa, o Selo Pró-Equidade de Gênero (BELLO, 2014). Em todo caso, ressalta-se que, a partir de 2007, o programa foi ampliado para incluir sociedades empresárias privadas e órgãos municipais.

O Selo Pró-Equidade de Gênero foi idealizado no sentido de reconhecer e dar publicidade ao esforço das organizações aderentes ao Programa, e deve ser conferido apenas às organizações que efetivamente implementam algum plano de ação em prol da equidade de gênero - o que inclui desde os processos de recrutamento e seleção, à mudanças na cultura organizacional (BELLO, 2014, p. 29). Com isso, o objetivo é, afinal, dar destaque público ao comprometimento das organizações e, ainda, mensurar os avanços das respectivas políticas internas no que tange à equidade de gênero.

Assim, o Programa, ainda que de adesão voluntária, sinaliza uma tendência e um empenho, em âmbito nacional, pela mudança da cultura organizacional, de modo a incluir nos esforços por melhores práticas de governança corporativa, a questão da igualdade de gênero.

2.5 Uma aproximação crítica do discurso da governança corporativa

Não obstante todas essas discussões relativas à boa governança corporativa, é preciso ter em conta as recentes críticas ao que seria uma certa “obsessão” com o discurso da governança corporativa, como se esta fosse uma resposta definitiva e pré-moldada para uma constelação de problemas sociais e econômicos no que tange às organizações empresariais.

Com efeito, a retomada massiva do discurso da governança corporativa, especialmente nos anos 90, como modelo anglo-saxão a ser exportado, calhou com uma onda de desregulamentação dos mercados e desconfiança em relação à atuação estatal, motivo pelo qual Pargendler (2014a, p. 3) argumenta que a ascensão da governança corporativa como técnica de autorregulação do setor privado, não foi mera coincidência.

Numa época marcada por um progressivo ceticismo acerca da intervenção estatal na economia, a crescente retração do Estado deu margem à ideia de que o setor privado seria capaz de se autogovernar e, ainda, dar conta de vários temas e interesses relacionados à atividade empresária. Ao mesmo tempo, o avanço do discurso da governança corporativa reforçou essa tendência, marginalizando os esforços por maior intervenção estatal ou pela regulação pública do setor financeiro e empresarial (PARGENDLER, 2014a, p. 20).

Afinal, as técnicas tradicionalmente recomendadas pela boa governança corporativa como, por exemplo, a presença de conselheiro independente nos conselhos e esforços por transparência, funcionariam a cargo do setor privado, o qual atuaria, praticamente, como um substituto parcial para a atuação do Estado na sua função regulatória e fiscalizatória do domínio empresarial. De acordo com Pargendler (2014a), essa tendência teria conduzido a uma certa apropriação, pelo domínio privado, da atividade regulatória no campo econômico, vez que se delega ao próprio setor privado as funções de fiscalizar as sociedades empresárias e implementar políticas neste âmbito - tradicionais funções estatais.

A ideia de que a governança corporativa - entendida como os meios internos pelos quais a sociedade empresária é coordenada - poderia ser um substituto para a regulação estatal, estava explícita no discurso quando da emergência global do movimento, ainda na década de 90.

Com efeito, Pargendler (2014a, p. 17) observa que os influentes Princípios de Governança Corporativa publicados em 1999 pela Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) são explícitos ao afirmarem que, apesar de os governos desempenharem um papel importante na formação do ambiente legal, institucional e regulatório no qual cada sistema de governança corporativa se desenvolve, a principal responsabilidade encontra-se com o setor privado – pelo que se denota a especial proeminência a este atribuída.

O caso é que, mesmo para tratar de problemas internos à sociedade empresária, como a questão dos custos de agência, as estratégias de governança corporativa não são a única solução possível. Como assevera Pargendler (2014a, p.8), os problemas afetos à atividade empresária podem ser tratados de duas maneiras: pela estratégia da regulação estatal, isto é, por regras públicas impostas externamente, como aquelas que impõem certos deveres de transparência, requisitos de capital para bancos e sanções à práticas de corrupção; ou por meio da solução da governança corporativa, que se assenta em procedimentos internos que moldam o equilíbrio de poderes e os processos de tomada de decisão dentro da própria forma societária, a cargo da própria iniciativa privada, como é o caso da recomendação do conselheiro independente e da extensão do direito de voto a todos os acionistas.

Por isso, a ideia da governança corporativa tende a sustentar que as limitações ao poder das sociedades empresárias devem partir do próprio setor corporativo. Ao invés de receber maiores restrições do Estado, a companhia pode e deve se parecer a um modelo de Estado, resolvendo suas falhas e equilibrando os jogos de poder por meio de freios e contrapesos internos (PARGENDLER, 2014a, p. 11). Assim, transpõe-se para o contexto corporativo mecanismos de controle tipicamente estatais.

Com efeito, como ressalta Pargendler (2014a, p. 26), os mecanismos privados de governança corporativa têm sido apontados como possíveis soluções para os mais variados problemas sociais dos nossos tempos, como desigualdade salarial, de gênero, questões relacionadas a direitos humanos e à proteção ambiental. Neste caso, o discurso da governança apresenta-se não só como um substituto para a ação estatal, mas também

como um espaço no qual inúmeros problemas sociais poderiam ser problematizados e pretensamente solucionados.

Daí, que a promessa implícita no discurso da governança corporativa parece ser que, uma vez que o adequado processo de decisão esteja funcionando, a regulação externa da atividade empresária torna-se crescentemente supérflua, na medida em que as próprias sociedades empresárias assumem a capacidade de melhor se regular ou auto-governar (PARGENDLER, 2014a, p. 4).

É certo, em todo caso, que os escândalos relacionados à falência inesperada da Enron, assim como à crise de 2008, foram eventos amplamente desabonadores para a matriz ideológica que sustenta o modelo da governança corporativa (GRUN, 2003, p. 11). Para agravar, ambos os escândalos ocorreram nos Estados Unidos, país que se colocava como paradigma de melhores práticas. Isso sem contar que, a própria Enron, adotava, formalmente, práticas de governança corporativa exemplares.

Tais acontecimentos acabam por evidenciar os limites do discurso da governança corporativa, cuja promessa é, justamente, inibir comportamentos oportunistas. Com efeito, Pinheiro *et al.* (2013, p. 240) observa que a concepção dominante de governança corporativa como mecanismo estruturante de normas a que todos da organização empresária devem se submeter, parte do pressuposto de que a simples fixação de regras de melhores práticas garantiria o agir no sentido almejado pelo discurso.

O caso é que a fixação das condutas de melhores práticas, não implica em necessário cumprimento pelos agentes envolvidos, de modo que a fixação destes deveres genéricos, sem sanção efetiva, acaba por criar um espaço entre estas determinações de boa governança, e a prática de fato. Assim, a previsão desses deveres de boas práticas, como se fossem dados, mostra-se artificial face aos recorrentes escândalos corporativos, ao mesmo tempo em que explicita certa incoerência do discurso.

Também no Brasil, o discurso da governança corporativa é colocado em questão. Segundo notícia publicada no site da revista Exame em novembro de 2014, após o colapso do Grupo EBX, a procuradora Karen Kahn, responsável por três das denúncias criminais contra Eike Batista, criticou a permanência das sociedades empresárias pertencentes ao “grupo EBX” no chamado Novo Mercado, segmento de mais alto nível de governança corporativa da BM&FBovespa (DURÃO, 2014).

Para o Ministério Público, falhas no controle preventivo a cargo da CVM e da BM&FBovespa, teriam gerado situações paradoxais. Como, por exemplo, a listagem no Novo Mercado de companhias que estiveram alheias aos requisitos mais caros às práticas

de boa governança corporativa: não divulgaram informações ao público investidor, foram veículos de fraudes e, por isso, se encontram em recuperação judicial. De fato, ao menos seis empresas que fizeram parte do antigo grupo EBX, estão listadas no Novo Mercado: Óleo e Gás Participações (OGPar, antiga OGX), OSX Brasil, CCX, Eneva (ex-MPX) e a ex-LLX, Prumo (DURÃO, 2014).

No que tange ao cumprimento das melhores práticas de governança corporativa, a mesma dificuldade existente para o atendimento efetivo das exigências relacionadas à transparência, ao requisito do conselheiro independente e demais práticas relacionadas à confiança do mercado, também se manifesta para a questão de gênero, ora em estudo.

Com efeito, um estudo global sobre mulheres em cargos de liderança no mercado de trabalho elaborada pela Hays, consultoria especializada no recrutamento e seleção em vagas de média e alta gerência, aponta que 40% dos entrevistados no Brasil afirmam que a organização empresária de que fazem parte adota políticas de equidade de gênero. Destes, apenas 47% confirmam que os programas internos para tanto são devidamente respeitados. A pesquisa global sobre diversidade de gênero foi respondida por quase 6000 entrevistado em 31 países (HAYS, 2015).

É bem verdade que a solução nos termos da governança corporativa, como mecanismo privado de regulação para estimular diversidade de gênero na administração, tem sido dada, na maior parte das vezes, a partir de programas de adesão voluntária, principalmente em países com forte tradição liberal como Estados Unidos e Reino Unido.

Por outro lado, alguns países, principalmente os europeus com maior tradição de um Estado Social interventor, fizeram opção por uma política pública vinculante de quotas para mulheres nos órgãos da administração societária, como a França e a Noruega, como se verá.

Com efeito, o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), entidade que primeiro problematizou e trouxe à tona a questão da diversidade de gênero nas altas instâncias das companhias no Brasil, é manifestamente partidário de uma postura não intervencionista do Estado a respeito do tema, vez que se posicionou, de antemão, como contrário à adoção de instrumentos legais que imponham percentuais mínimos de assentos reservados à mulheres nos conselhos de administração – isto é, quotas vinculantes (IBGC, 2013).

Assim, o IBGC confirma a tendência, alegadamente vinculada ao discurso da governança corporativa, de afastar a regulação estatal dos temas afetos à atividade empresária. Neste ponto, é necessário resguardar uma perspectiva crítica em relação à

postura liberal assumida pelo IBGC, pois não deixa de ser conveniente para uma instituição ligada aos interesses do setor privado advogar, sem mais, a superioridade de soluções privadas – muitas vezes de cumprimento duvidoso - para problemas que, todavia, afetam a toda a comunidade, como a questão de gênero, aqui levantada.

Neste caso, o problema está em assumir a solução que afasta o Estado da regulação da atividade privada, como a única viável, ou a melhor *a priori*. Isto é, sem que o debate a respeito das melhores estratégias, seja levado ao campo político, à esfera pública de discussão, com a finalidade de problematizar e, propriamente, debater as alternativas possíveis.

A importância dessa ressalva de cunho crítico a respeito do discurso da governança corporativa é, precisamente, evidenciar a necessidade de avaliarem-se, em cada caso, os mecanismos privados de regulação apresentados pelas boas práticas, face à regulação pública estatal e demais alternativas – como verdadeiras opções políticas que são.

O que Pargendler (2014a), afinal, chama de “obsessão” com a ideia de governança corporativa é, justamente, o contrário de uma postura aberta ao debate político a respeito das alternativas em jogo. Por isso mesmo, um discurso liberal que tenta se afirmar como única opção viável, pode vir a impedir que reformas mais significativas no âmbito empresarial e dos mercados, sejam levadas a cabo – para solucionar os problemas que venham a ser postos em questão.

Neste caso, é importante, de fato, problematizar a agenda da governança corporativa, de modo a não superestimar as suas potencialidades, em vista das demais alternativas regulatórias, que demandam a intervenção estatal no domínio econômico e privado – e, por isso, são recebidas com maiores restrições e desconfiança pelo meio empresarial.

Levando tal observação de cunho crítico em consideração, cabe delimitar que a proposta do presente estudo é investigar os mecanismos disponibilizados pela governança corporativa como possibilidades regulatórias que são, especialmente para a questão de gênero em estudo. Mas jamais endossar, *a priori*, um discurso neoliberal de afastamento do Estado da regulação da atividade privada.

De todo modo, afinal, é incontestável que, no caso brasileiro, os mecanismos da governança corporativa representaram avanços para o amadurecimento do mercado de

capitais e para as práticas de transparência e proteção dos investidores minoritários que a reforma da legislação positivada⁴⁹ não foi capaz de garantir.

Por isso mesmo, é imprescindível investigar as reais potencialidades desses mecanismos de boa governança corporativa, também para tratar dos temas afetos à atividade empresária que digam respeito às questões que extrapolam uma preocupação estritamente econômico-financeira. Isto é, para os fins deste trabalho, é pertinente investigar em que medida estes recursos podem ser interessantes para, efetivamente, incluir o tema da maior diversidade de gênero nos cargos da alta hierarquia societária, na própria lógica organizacional das práticas empresariais internas.

3 MODELOS REGULATÓRIOS E POLÍTICAS PARA ESTIMULAR A EQUIDADE DE GÊNERO NA ALTA ADMINISTRAÇÃO DAS COMPANHIAS E POSSIBILIDADES PARA O BRASIL

Assentadas as consistentes bases jurídico-teóricas que permitem delimitar como inegável o interesse da equidade de gênero na composição dos órgãos da administração

⁴⁹ Como se sabe, a Lei nº 6.404/76, Lei das Sociedades por Ações foi reformada Lei nº 10.303/2001.

societária, faz-se necessário refletir acerca das políticas e modelos regulatórios, já em vigor, para estimular o acesso das mulheres a tais instâncias da alta hierarquia corporativa, assim como as possibilidades que daí despontam para o Brasil quanto à questão.

É certo que há grande agitação acerca do tema, especialmente na União Europeia, onde o debate tem sido amplo na esfera política e social de vários Estados-Membros sobre quais seriam, afinal, os instrumentos regulatórios ideais para solucionar o problema da sub-representação de gênero nos cargos da alta administração societária, que também é generalizada na região.

Seja por razões culturais, que distinguem a igualdade de gênero como um valor socialmente imperativo, seja por razões históricas e institucionais que possibilitam uma maior intervenção estatal no âmbito privado - em virtude da tradição de Estados Sociais - o fato é que a grande maioria dos documentos, pesquisas e publicações que dão conta das políticas implementadas para a questão da sub-representação das mulheres nos órgãos da administração societária, proveem da realidade europeia.

Por esse motivo e pelo fato de já estarem mais consolidadas, optou-se por estudar, majoritariamente, políticas implementadas por países europeus⁵⁰ e pela União Europeia, como se passará a abordar.

3.1 Modelos regulatórios e políticas para a inclusão de gênero nas altas instâncias administrativas das companhias

Em estudo elaborado com o objetivo de comparar os modelos regulatórios e as políticas adotadas pelos países europeus para aumentar a participação de mulheres nos cargos da alta administração corporativa, Senden (2014b, p. 15) aponta que há uma relativa diversidade quanto às abordagens regulatórias e de execução levadas a efeito na região.

As diferenças se dão em virtude da natureza pública e/ou privada, vinculante ou não vinculante, dos modelos regulatórios adotados, mas, igualmente, há uma variação quanto ao tamanho e ao tipo das sociedades empresárias (abertas ou fechadas; privadas

⁵⁰ Em todo caso, é necessário ressaltar que as políticas desenvolvidas na Europa tiveram papel decisivo na difusão do valor da equidade de gênero no âmbito corporativo para outras regiões e jurisdições. Com efeito, influenciaram notadamente na adoção de políticas públicas relacionadas à questão em países asiáticos, como a Malásia e a Índia. Todavia, Kamalnaath e Masselot (2014) aludem, em recente trabalho publicado a respeito, que tais políticas ainda são insipientes e muito recentes para terem os respectivos resultados avaliados cabalmente.

ou públicas) a que as normas se aplicam. Também há variações acerca dos cargos da administração societária os quais estão sujeitos à regulação, vez que a estrutura administrativa varia entre dualista ou unitária, conforme as funções deliberativas e executivas estejam, ou não, separadas em diferentes órgãos. Da mesma forma, há diferenças quanto às metas estabelecidas e aos respectivos prazos para cumprimento; quanto aos mecanismos de fiscalização e quanto ao rigor das sanções para reprimir o descumprimento das normas previstas (SENDEN, 2014b, p. 15).

Tais variantes se devem ao fato de existirem alguns modelos regulatórios aplicáveis com o objetivo de solucionar a questão da sub-representação de gênero apresentada, que determinam caminhos diferentes a serem seguidos. Apesar das diferentes abordagens, é possível fazer uma classificação ampla quanto aos modelos verificados. Optou-se, assim, por classificá-los quanto ao agente responsável por normatizar e fiscalizar o respectivo cumprimento, se um agente público ou privado; assim como quanto à vinculação das normas adotadas, se estritamente vinculantes no plano jurídico, ou não.

No que tange ao ator responsável por normatizar sobre o tema da equidade de gênero nos órgãos da administração das companhias, tal tarefa pode recair sobre o próprio setor empresarial; sobre o Estado ou algum agente público regulador; ou, ainda, esta pode ser uma atribuição conjunta, de ambos os setores público e privado (SENDEN, 2014a, p. 52).

Daí a presente proposta de classificação dos modelos regulatórios conducentes à inclusão de gênero nos cargos da alta administração societária, se faz em torno da autorregulação pura, da correção ou autorregulação condicionada, de políticas públicas não vinculantes e, finalmente, de políticas públicas vinculantes.

Neste sentido, sem a pretensão de esgotar todas as políticas já em vigor a respeito do tema, selecionaram-se algumas das políticas consideradas mais representativas de cada um dos modelos regulatórios referidos, precisamente com o objetivo de conduzir a uma avaliação crítica das iniciativas e escrutinar possibilidades para o Brasil, que ainda conta com poucas propostas.

Para o modelo da (i) autorregulação pura, analisar-se-ão as políticas adotadas no Reino Unido, Austrália e Hungria; para o da (ii) autorregulação condicionada ou correção, as adotadas na Suécia e Holanda; para o das (iii) políticas públicas não vinculantes, aquelas adotadas na Espanha e na União Europeia; e, finalmente, para o

modelo das (iv) políticas públicas vinculantes, analisar-se-á a política adotada na Noruega e na França.

3.1.1 Autorregulação pura

O modelo da autorregulação pura abre espaço para que os próprios agentes privados interessados adotem, entre si, diretrizes ou normas de conduta comuns sobre determinado tema, independentemente da existência prévia de um ato legislativo a respeito.

Por isso mesmo, a autorregulação costuma ser descrita como uma alternativa paralela a uma política determinada por lei vinculante para determinado tema – o que não significa que a autorregulação não esteja sujeita aos ditames e aos valores do direito nacional correspondente (SENDEN, 2005, p. 12).

No âmbito empresarial, a autorregulação é normalmente implementada a partir da inclusão de recomendações em códigos de governança corporativa aplicáveis a sua atividade. Também há a possibilidade de que as próprias organizações empresariais interessadas, individualmente, adotem iniciativas voluntárias para determinada questão - conforme, de fato, ocorre para a diversidade de gênero nos órgãos da administração societária, como se verá.

Assim, a partir do modelo da autorregulação, o próprio setor privado estabelece objetivos não vinculantes, de adesão voluntária, para a questão da diversidade de gênero nos órgãos da administração das companhias, sobre as bases de um mecanismo conhecido como *soft law*. Não obstante tais recomendações serem, por vezes, feitas de maneira genérica e com caráter voluntário, as iniciativas de autorregulação, geralmente, são a alternativa mais imediata para aproximar o setor empresarial do valor equidade de gênero no acesso aos altos cargos da administração corporativa (SENDEN, 2014a, p. 53).

Um bom exemplo de política de autorregulação pura para a questão da sub-representação das mulheres na alta administração societária é a adoção, pelas próprias companhias, de planos de igualdade de gênero como parte de sua política institucional e corporativa. Com efeito, a Telecom Húngara adotou, de maneira voluntária, em 2011 uma política deste tipo, estabelecendo um objetivo de aumentar a representação de mulheres nos cargos da própria administração para 30%, até 2015. Todavia, é de se notar que nenhum tipo de direito subjetivo que garanta a exigência do cumprimento da meta foi

conferido aos empregados ou aos administradores – o que denota, desde já, a fragilidade desse tipo de política (SENDEN, 2014a, p. 54).

Por outro lado, a forma mais comum para se estabelecer uma política de autorregulação pura é a partir das regras de listagem das próprias bolsas de valores, que requerem, como parte do acordo para a abertura de capital, que as companhias cumpram com os requisitos exigidos pelos respectivos códigos de governança corporativa – ou expliquem porque não o fizeram.

Assim, em 2010, o conselho de governança corporativa do Reino Unido incluiu novas exigências a respeito da diversidade de gênero na alta administração das companhias no novo Código de Governança Corporativa, com o qual as companhias abertas devem se comprometer (CHOUDHURY, 2014, p. 5).

Com efeito, o próprio governo britânico apontou *Lord Davies de Abersoch* como o responsável por liderar esse esforço de rever o *status* da representação feminina no setor corporativo, pelo que foram feitas diversas recomendações de governança corporativa a respeito, assim como elaborados informes com dados estatísticos sobre a participação feminina na administração das companhias abertas no Reino Unido.

Os dados, de fato, revelaram que esforços para incrementar a diversidade de gênero na administração das companhias se faziam urgentes. Afinal, em 2010, as mulheres representavam apenas 12.5% dos diretores presentes nas 100 maiores companhias listadas na bolsa de valores de Londres (100 FTSE - *Financial Times Stock Exchange*) e 7.8% entre os diretores das 250 maiores companhias FTSE. Ademais, 21% entre as 100 FTSE e 52.4% dentre as 250 FTSE contavam com uma administração composta exclusivamente por homens. Em contrapartida, as mulheres compunham 45% da força de trabalho do país (CHOUDHURY, 2014, p. 4).

Com base nessa diagnose estatística, em 2011, foram elaboradas recomendações de melhores práticas no primeiro dos relatórios anuais que seriam produzidos sobre a questão a partir de então. Efetivamente, recomendou-se que as companhias incluídas no índice FTSE 100 aumentassem a participação de mulheres nos órgãos da administração para, ao menos, 25% até 2015; que todas as companhias listadas estabelecessem uma política interna voltada para a diversidade de gênero na administração, incluindo objetivos mensuráveis, no que tange à execução da política interna; que as companhias listadas divulgassem as estatísticas acerca da participação de mulheres na administração; assim como que divulgassem como a diversidade de gênero, afinal, atuaria como um interesse no processo de nomeação de novos administradores (CHOUDHURY, 2014, p. 5).

Sobre os efeitos da política de autorregulação pura, implantada no Reino Unido, em 2010, pode-se dizer que houve avanços positivos, não obstante ainda se esteja mais longe que o desejável da equidade de representação de gênero nos espaços da alta administração das companhias.

Em todo caso, é certo que, uma vez que a representação feminina alcançou o percentual de 23.5% nas 100 FTSE, em 2014, está-se bastante próximo da meta de 25% de representação de mulheres para 2015. As companhias FTSE 250 também alcançaram um bom progresso, mais que dobrando o percentual de participação de mulheres na administração – de 7.8% em 2011, para 18% em 2014. Também houve progresso, num curto espaço de tempo, quanto ao número de companhias cuja administração é exclusivamente composta por homens: efetivamente, passaram de 151 em 2011, para 23 em 2014 (CRANFIELD SCHOOL OF MANAGEMENT, 2015, p. 3).

De forma muito similar à política britânica, a bolsa de valores da Austrália (ASX- *Australian Stock Exchange*) também optou por uma abordagem proativa para solucionar a questão da falta de representatividade de gênero nas altas instâncias da administração das companhias do país. Para tanto, introduziu uma série de políticas e recomendações, quanto à questão, nos princípios e recomendações instituídos pelo respectivo Código de Governança Corporativa, também baseado num mecanismo “cumpra ou explique”- isto é, sem sanções formais para o descumprimento, a não ser o ônus de justificar-se (CHOUDHURY, 2014, p. 10).

Neste sentido, a todas as companhias listadas, é requerido estabelecer e divulgar uma política interna objetivando uma maior diversidade de gênero, assim como divulgar o modo pelo qual é feito os processos de seleção e nomeação de administradores. Às companhias, também, é requerido publicar a proporção da participação de ambos os gêneros nos órgãos da administração e em todos os demais postos de trabalho internos (CHOUDHURY, 2014, p. 10).

Com efeito, vislumbrou-se a necessidade de se adotar algum tipo de política quanto à questão da sub-representação de gênero nos cargos altos da hierarquia corporativa vez que, em 2010, as mulheres representavam apenas 8% dos diretores das companhias australianas. E, de algum modo, é de se dizer que, a partir da política de autorregulação pura adotada, logrou-se algum avanço quanto à questão, pois, em 2013, a porcentagem de representação feminina havia quase dobrado para 15.7% entre as 200 maiores companhias listadas na ASX - 200 ASX (CHOUDHURY, 2014, p. 10).

Sobre a promoção de diversidade de gênero nos quadros corporativos australianos, atribui-se, ainda, seu progresso relativo, à função ativa desempenhada pelo programa de tutoria e pelos cursos criados pelo Instituto Australiano de Diretores de Companhias (*Australian Institute of Company Directors*), que, desde 2010, permite às candidatas aos cargos da alta administração das companhias fazerem cursos de capacitação e, posteriormente, acompanharem por um ano, como aprendizes, os presidentes ou diretores das 200 maiores companhias listadas. Também são oferecidas bolsas de estudos para mulheres, como parte de um programa treinamento que visa tanto à formação de competências, quanto a dar suporte as suas carreiras de conselheiras (CHOUDHURY, 2014, p. 11).

Como o argumento da falta de oferta de mulheres qualificadas é recorrente entre os diretores, a existência de cursos de capacitação para os postos da administração societária, assim como o estímulo a programas de tutoria e acompanhamento, pode contribuir para a formação de mulheres qualificadas e, ainda, trazê-las à atenção de executivos influentes, com maiores possibilidades de alocação nos postos da administração.

Especialmente no que tange ao modelo da autorregulação pura, em vista dessas experiências já em curso, e para que seja efetivo ao que se propõe, é fundamental que a opinião pública se mantenha atenta e com um ânimo fiscalizatório sobre a questão; que, em função da pressão social e política, as lideranças do setor empresarial se comprometam com o valor da diversidade gênero; e, ainda, que seja exigido transparência às companhias, isto é, que dados sobre a composição de gênero de todas as instâncias organizacionais das companhias sejam necessariamente divulgados – até para que a fiscalização pública seja possível.

3.1.2 Autorregulação condicionada ou correção

Ao contrário da autorregulação pura, a correção ou autorregulação condicionada pressupõe o envolvimento direto de algum agente público no modelo regulatório, motivo pelo qual Senden (2005, p. 12) afirma que um tal modelo de regulação situa-se numa posição intermediária entre a autorregulação pura, não vinculante, e uma política pública vinculante, estabelecida por leis de caráter público e cumprimento imperativo.

Desse modo, em geral, a adoção de uma política correlogratória envolve a edição de algum ato legislativo ou normativa pelo agente público competente para tratar da questão, a estabelecer certos objetivos e as respectivas condições de cumprimento. Assim, no que tange ao tema aqui estudado, a opção disponibilizada pela correlogração passa por não facultar totalmente ao setor privado empresarial a tarefa de lidar com o problema da sub-representação feminina nos órgãos da administração das companhias.

Por isso mesmo, é de se notar que um modelo correlogratório, embora ainda facultando bastante discricionariedade ao setor privado, reflete um maior senso de urgência da parte do Estado, no sentido de pressionar as companhias a adotarem medidas inclusivas a respeito da questão de gênero (SENDEN, 2014a, p. 60).

Esta tem sido a opção adotada, por exemplo na Suécia para lidar com a questão da sub-representação feminina na administração de suas companhias de capital aberto, listadas na *Nordic Exchange Stockholm* e na *Nordic Growth Market*, ambas Bolsas de Valores situadas em Estocolmo. Com efeito, o Código Sueco de Governança Corporativa, aplicável às sociedades empresárias de capital aberto, prevê uma norma, a princípio voluntária, que estabelece que as sociedades empresárias devem se esforçar para alcançar um equilíbrio quanto à representação de gênero na administração (GORAN; SENDEN, 2011, p. 215).

O código tem o cumprimento monitorado pelo Conselho Sueco de Governança Corporativa, que faz parte de uma iniciativa privada, que, todavia, tem reforçado para os comitês responsáveis pela nomeação dos membros da administração em cada sociedade empresária, as exigências regulatórias quanto à equidade de representação gênero. Assim, é prevista no código, a obrigação de justificar a proposta final acerca da composição do órgão responsável pela administração (SENDEN, 2014b, p. 14).

Apesar de o setor privado já estar trabalhando com o tema no país há alguns anos, essa foi uma medida em resposta ao ultimato do Ministro das Finanças da Suécia, que alegou a perspectiva de uma legislação obrigatória de quotas, caso as desigualdades de acesso aos cargos altos da administração das companhias persistissem (SWEDISH CORPORATE GOVERNANCE BOARD, 2014, p. 4).

É importante ressaltar que, ademais das recomendações feitas pelo Código de Governança Corporativa, existe um marco legal no país que obriga, juridicamente, as sociedades empresárias de capital aberto, à apresentação anual de relatório elaborado por auditoria, no que tange aos requisitos de boa governança recomendados pelo referido

Código – o que, certamente, confere um melhor monitoramento público de seu cumprimento (SENDEN, 2014b, p. 14).

No que tange aos efeitos das regras colocadas pelo Código Sueco de Governança Corporativa, pode-se dizer que, de fato, houve um aumento importante no número de mulheres ocupantes de cargos na administração das sociedades empresárias de capital aberto, que variou de 18% em 2003 a 28% em 2014, segundo dados apresentados pela Comissão Europeia (2014, p. 59). Em todo caso, é de se notar que tal percentual se encontra praticamente estagnado desde 2010.

Também na Holanda, é utilizado um mecanismo de correção. Neste país, o dever de apresentar um relatório que contenham informações sobre aspectos econômico-financeiros das sociedades empresárias, assim como sobre a diversidade de gênero em todas as instâncias, está disposto no respectivo código civil, que estabelece o Código de Governança Corporativa Holandês como a referência a partir da qual os relatórios anuais devem ser elaborados (SENDEN, 2014a, p. 54).

O modelo de governança corporativa ⁵¹adotado na Holanda a partir do Código de Governança Corporativa do país e do próprio código civil, foi idealizado para promover transparência, viabilizar uma melhor prestação de contas e oferecer aos acionistas melhores instrumentos de fiscalização (LAMBOOY, 2012, p. 60).

Em todo caso, especificamente sobre a questão da sub-representação feminina na alta administração empresarial, a Holanda emendou o código civil em 2011, de modo a requerer das empresas públicas, companhias e sociedades empresárias de alto faturamento⁵² um empenho em atingir 30% de representação de cada um dos gêneros nos respectivos órgãos de administração (SENDEN, 2014 a, p. 56).

Se uma sociedade empresária não alcança a representação de gênero requerida, há que explicar, cabalmente, no seu relatório anual, quais métodos utilizou para alcançar uma representação mais equilibrada e como pretende alcançar esse objetivo no futuro. Em todo, caso nenhuma sanção estrita foi imposta para o descumprimento do percentual. A ideia é que o próprio público investidor, os sócios, os empregados e a opinião pública, de posse dessas informações a respeito de cada sociedade empresária, possa pressionar

⁵¹ O referido modelo de governança corporativa foi adotado no país em 2003 e revisado em 2009 (LAMBOOY, 2012, p. 60).

⁵² Esta regra apenas se aplica a grandes companhias e demais sociedades empresárias de grande porte. As sociedades que preenchem ao menos dois dos seguintes critérios, estão isentas deste controle: o valor dos seus ativos não ultrapassa 17.000 euros; o volume líquido anual de negócios não ultrapassa 35.000 euros; e o número de empregados está abaixo de 250 (SENDEN, 2014a, p. 56).

por uma maior equidade de gênero em todas as suas instâncias. A princípio, a medida instituída no código civil holandês é temporária, e expira em 2016 (SENDEN, 2014a, p. 56).

Assim, pode-se dizer que a regulação da questão da diversidade de gênero nas altas instâncias administrativas das corporações, segundo o modelo holandês, também segue uma política de correção, vez que conjuga um esforço normativo público, estatal, disposto no código civil, a um esforço normativo da iniciativa privada, expresso no Código de Governança Corporativa, elaborado pelo setor privado do país.

E, de fato, é de se observar que, apesar de a referida iniciativa não prever sanções formais para o descumprimento do percentual mínimo de 30% de representação feminina, pode-se dizer que houve avanço, quanto à questão da representação da mulher nos cargos da alta administração das maiores companhias abertas do país. Segundo dados da Comissão Europeia (2014, p. 59), a Holanda passou de um percentual de representação feminina nos conselhos de administração de 8%, em 2003, para 25%, em 2014.

3.1.3 Política pública não vinculante

Identificam-se como políticas públicas não vinculantes aquelas iniciativas de autoridades públicas que estabelecem alguns objetivos quantitativos concretos para a participação feminina na alta administração das companhias, todavia, sem instituir sanções claras para o caso de descumprimento. Daí esse modelo ser chamado na literatura internacional de *soft law*.

Com base nisso, Senden (2005, p. 23) chega a propor a seguinte definição para o referido modelo: regras de conduta ou compromissos estabelecidos em instrumentos normativos de direito público, os quais não são dotados de coercibilidade própria, embora deles se esperem alguns efeitos jurídicos indiretos, de cunho prático – em virtude de pressões políticas e da opinião pública, por exemplo.

No que tange à política não vinculante adotada no âmbito da União Europeia, em março de 2011, Viviane Reding, comissária responsável pela Justiça e Direitos Fundamentais lançou às companhias de capital aberto um compromisso voluntário em prol do aumento do número de mulheres na composição dos seus conselhos de administração, mediante a assinatura do “Compromisso Europeu pelas Mulheres na Administração de Empresas” (COMISSÃO EUROPEIA, 2012, p. 4).

Também na União Europeia, os órgãos da administração societária são massivamente ocupados por homens. Segundo dados da Comissão Europeia (2012, p. 1), 85% dos membros não-executivos da administração das companhias e 91,1% dos membros executivos, são homens – embora 60% dos graduados no nível superior sejam mulheres. E, apesar do intenso debate público, tanto nos planos nacionais, quanto no europeu, esse panorama não sofreu grandes alterações desde 2003, ano em que se passou a registrar estes dados.

Daí a relevância da introdução de um tal compromisso, por meio do qual as companhias cotadas em bolsa foram convidadas a aumentar a participação feminina nos seus respectivos conselhos administração para 30%, até 2015, e para 40%, até 2020. Todavia, após um ano, apenas vinte e quatro companhias haviam assinado o compromisso, o que obviou que uma estratégia não vinculante para a questão não funcionaria para o bloco (COMISSÃO EUROPEIA, 2012, p. 4).

Assim, com o objetivo de debater as medidas mais adequadas, no sentido de solucionar a persistente desigualdade entre homens e mulheres no acesso aos cargos de administração das companhias, a Comissão Europeia lançou, em novembro de 2012, uma consulta pública – a partir da qual pôde avaliar diferentes opções e abordagens para solucionar a questão (COMISSÃO EUROPEIA, 2012, p. 4).

Dessa forma, afim de acelerar os desenvolvimentos, de modo a favorecer a equidade de gênero nos espaços corporativos, a Comissão Europeia optou por fazer uma proposta de Diretiva vinculante para todo o bloco – Diretiva COM (2012) 614 final. Em todo caso, apesar de o Parlamento Europeu ter aprovado, em 2013, por maioria, a proposta de Diretiva da Comissão, essa ainda precisará ser aprovada pelos Estados-Membros da União Europeia reunidos no Conselho Europeu, para ser convertida em legislação para todo o bloco⁵³.

A proposta de Diretiva⁵⁴ estabelece um objetivo de 40% de representação feminina para membros não-executivos⁵⁵ da administração das companhias cotadas em

⁵³ Ressalta-se que até o fechamento deste trabalho, isto é, dezembro de 2015, a proposta de Diretiva ainda não foi votada pelo Conselho dos Estados-Membros reunidos, o que significa que a proposta permanece pendente.

⁵⁴ Neste caso, ressalta-se que não se trata propriamente de uma imposição percentual de quota vinculante, senão de um requisito procedimental na contratação de novos administradores. A proposta de Diretiva, na verdade, exige que as companhias de capital aberto com menos de 40% de mulheres dentre os membros não-executivos da administração, estabeleçam, quando da seleção de novos administradores, um procedimento que dê prioridade às mulheres, desde que munidas de igual qualificação profissional face aos candidatos homens (MASSELOT; MAYMONT, 2014, p. 19).

⁵⁵ A proposta de Diretiva da Comissão Europeia aplica-se apenas a membros não-executivos, que são aqueles membros do conselho de administração na estrutura dualista; ou, numa estrutura unitarista, os

bolsa na Europa, a ser atingido até 2020; ou até 2018, no que tange aos membros não-executivos da administração de empresas públicas de capital aberto (COMISSÃO EUROPEIA, p. 3)

Vale ressaltar que os Estados-Membros que eventualmente já disponham de um sistema em vigor, poderão conservá-lo, desde que seja tão eficaz no alcance dos objetivos percentuais requeridos, quanto o sistema proposto. Ademais, a medida proposta na Diretiva pretende ser temporária, cessando de vigorar em 2028, uma vez que os objetivos tenham sido alcançados (COMISSÃO EUROPEIA, p. 3)

De acordo com a proposta de Diretiva da Comissão Europeia, a escolha da sanção aplicável para o caso de descumprimento fica a cargo dos Estados-Membros, com a condição de que estas sanções sejam efetivas, proporcionais e dissuasivas o suficiente para se fazerem cumprir (MASSELOT; MAYMONT, 2014, p. 19).

Com efeito, estando de acordo com o princípio da subsidiariedade⁵⁶, fundamental no direito internacional, trata-se a proposta de Diretiva de harmonização geral e mínima no sentido de estabelecer objetivos comuns para todo o bloco, facultando, todavia, aos próprios Estados-Membros a opção pela melhor maneira de alcançá-los nos respectivos planos nacionais (GÁMIR, 2014, p. 651).

Antes mesmo de que a discussão da equidade de gênero na administração das companhias viesse à tona como uma questão comum ao bloco europeu, a Espanha já havia adotado uma iniciativa a respeito. Com efeito, sobre a questão da equidade de gênero, ainda em março de 2007, foi promulgada a Lei para a igualdade efetiva entre mulheres e homens – *Ley Orgánica 3/2007* – que reservou o Título VII para tratar do tema no âmbito empresarial.

Assim, o artigo 75⁵⁷ da referida Lei estabelece norma que pretende o equilíbrio de representação entre homens e mulheres nos conselhos de administração daquelas

membros à exceção do diretor executivo. Portanto, a proposta pretende abarcar todo tipo de estrutura de administração.

⁵⁶ O princípio da subsidiariedade traduz a ideia de repartição de atribuições entre os entes nacionais e as comunidades supranacionais. Daí que a comunidade supranacional só poderá atuar no âmbito de competência dos entes nacionais se, havendo a necessidade de uma dada atuação, este não a realize de maneira satisfatória (TAVARES, 2007, p. 11).

⁵⁷ *Artículo 75. Participación de las mujeres en los Consejos de administración de las sociedades mercantiles.*

Las sociedades obligadas a presentar cuenta de pérdidas y ganancias no abreviada procurarán incluir en su Consejo de administración un número de mujeres que permita alcanzar una presencia equilibrada de mujeres y hombres en un plazo de ocho años a partir de la entrada en vigor de esta Ley. Disposición adicional primera. Presencia o composición equilibrada.

sociedades empresárias obrigadas a publicar demonstrações financeiras não abreviadas, de acordo com o Direito espanhol. Por representação equilibrada, entende-se um mínimo de 40% de presença do gênero sub-representado, sendo, para tanto, previsto um prazo de oito anos a partir da entrada em vigor da Lei – portanto, 2015.

Para todos os efeitos, acordo com Gámir (2015, p.661) o referido artigo 75 suscita vários problemas de interpretação. Já de início, os termos utilizados para conformar a obrigação das sociedades empresárias sujeitas são problemáticos, vez que não fica claro, exatamente, a que obriga a Lei com a disposição “procurarão incluir um número de mulheres que permita alcançar uma presença equilibrada”; nem se trata-se, afinal, de uma obrigação de meios, ou de resultado.

Com efeito, o verbo “procurar”, empregado no artigo, tem conotação muito pouco coativa, sobretudo tendo em conta que a sanção para “não procurar” não veio prevista na Lei. Por isso mesmo, para grande parte dos autores, trata-se de uma simples recomendação de cumprimento voluntário no marco do *soft law*, vez que carece de vinculação jurídica (GÁMIR, 2015, p. 661).

De todo modo, Gámir (2015, p. 661) pontua que esta seria uma obrigação de meios, cuja satisfação se pautaria no emprego dos esforços devidos e diligentes para alcançar o objetivo proposto. Por isso, defende que, ainda que a Lei não tenha imposto uma obrigação de resultado, com sanção para descumprimento, não deixa de tornar exigível a obrigação de empregar esforços no sentido de aumentar a participação feminina nos conselhos de administração das sociedades empresárias abarcadas.

Em todo caso, a autora reconhece que, uma vez que a sanção para o descumprimento não esteja prevista, é bastante complicado definir qual, seria, afinal, a consequência jurídica aplicável ao descumprimento da norma veiculada pelo artigo 75 da Lei de Igualdade. Por isso, defende que a sanção possível, neste caso, seria aquela eventualmente advinda das próprias forças do mercado ou de uma reprovação social da conduta (GÁMIR, 2015, p. 664).

De fato, não se vislumbra possibilidade sancionatória para a questão no Direito espanhol, motivo pelo qual a aprovação da anteriormente comentada proposta de Diretiva

A los efectos de esta Ley, se entenderá por composición equilibrada la presencia de mujeres y hombres de forma que, en el conjunto a que se refiera, las personas de cada sexo no superen el sesenta por ciento ni sean menos del cuarenta por ciento.

COM (2012) 614 Final poderia dar rumos mais efetivos à questão – vez que obrigaria modificações de cunho sancionatório na Lei do país.

Efetivamente, o cumprimento da Lei espanhola é bastante baixo e, passados oito anos de sua entrada em vigor, a presença de mulheres nos conselhos de administração de sociedades empresárias de grande e médio porte persiste minoritária - e muito longe de alcançar a paridade almejada. Afinal, o percentual mínimo de 40% de representação feminina nos conselhos de administração se verifica apenas em 12,09% das sociedades empresárias abarcadas pela Lei (INFORMA, 2015, p. 3).

E, embora se observe algum progresso desde 2005 nas companhias espanholas do índice IBEX 35⁵⁸, dado que a presença de mulheres nos conselhos de administração dessas companhias passou de 3,30% a 15,60%, ainda se está bastante distante do objetivo da paridade. É de se lembrar que estas companhias abertas fazem parte dos maiores grupos empresariais da Espanha, pelo que costumam ser tomadas como referências para mensurar a (des)igualdade de gênero no espaço corporativo, mas, mesmo no caso dessas companhias de maior visibilidade, o progresso passou longe do desejável e está abaixo da própria média dos países membros da União Europeia, de 20% de mulheres nos conselhos de administração das companhias de maior faturamento (INFORMA, 2015, p. 10).

Após estas experiências e, precisamente, em razão dessa dificuldade de encontrar efetividade prática, as políticas públicas não vinculantes têm sido criticadas e colocadas em questão enquanto modelo de estratégia para solucionar o problema da sub-representação feminina na administração das companhias.

3.1.4 Política pública vinculante

O modelo da política pública vinculante, por sua vez, compreende instrumentos de direito público firmes e dotados de coercibilidade, isto é, capacidade de se fazerem cumprir obrigatoriamente pelo aparato estatal.

⁵⁸ O Ibex 35 é o principal índice bursátil de referência da Espanha, elaborado por Bolsas e Mercado Espanhóis (BME). Inclui as 35 companhias com maior liquidez, listadas nas quatro bolsas do país – Madri, Barcelona, Bilbao e Valência.

No que tange à questão aqui estudada, a respeito da diversidade de gênero nos órgãos da alta administração societária, a política pública vinculante apontada nos casos apurados é o regime de quotas obrigatórias para mulheres quando da composição dos referidos órgãos.

Com efeito, a Noruega foi o primeiro país na Europa a introduzir, em 2006, quotas vinculantes, a exigir a representação de 40% de mulheres no órgão não-executivo responsável pela respectiva administração societária.

É interessante notar que, ainda em 2003, a própria lei acionária do país foi alterada de modo a incluir tal requisito de diversidade de gênero na composição do órgão da administração das companhias⁵⁹. Originalmente, todavia, tratava-se de uma medida de adoção voluntária pelas companhias, que contaram com um prazo de dois anos para se adequarem. Como, ao final, as metas previstas no sentido de aumentar a representação feminina não foram atingidas de maneira satisfatória, foi, então, instituída a política de quotas vinculantes no ano de 2006 (CARROLL, 2014, p. 60).

No caso norueguês, Roseblum (2009, p. 63) destaca que o legislativo do país optou por sancionar uma política de quotas obrigatórias especificamente no corpo da lei societária aplicável - ao invés de adotá-la num instrumento com objetivos antidiscriminatórios, como é o caso da legislação relativa à equidade de gênero, em vigor no país.

Na nossa interpretação, essa escolha de política legislativa não foi ocasional, mas teve, deliberadamente, o condão de reforçar e determinar, para o setor empresarial, que a equidade de gênero nas instâncias da hierarquia corporativa, principalmente nas decisórias - onde a mulher é sistematicamente sub-representada - é um valor pertinente ao próprio direito societário. E que, precisamente por isso, deve ser endossada e protegida a partir da própria estruturação e organização da atividade empresária.

A política de quotas vinculantes da Noruega contou com um período de transição de dois anos, o que significa que as companhias já em atividade à época tiveram até 2008 para se adequarem às exigências de representação de gênero no órgão da administração. Por outro lado, as condições se aplicaram imediatamente - a partir de 2006 - para as companhias recém registradas e desejosas por abrir capital na Bolsa de Valores de Oslo -

⁵⁹ A composição de gênero do órgão da administração das companhias na Noruega está prevista na Seção 6-11A da respectiva lei acionária - *Norway's Companies Act §§ 6-11A*. Também vale observar que, ao contrário dos países da Europa continental, as companhias norueguesas possuem apenas um órgão na estrutura da administração societária, adotando, portanto, um sistema monista (STORVIK; TEIGEN, 2010, p. 4-5).

Oslo Stock Exchange. Desde então, portanto, a lei se aplica às empresas públicas do país e àquelas companhias de capital aberto⁶⁰ (ROSENBLUM, 2009, p. 63).

É certo que uma das grandes inovações da política pública de quotas vinculantes, idealizadas e implementadas de maneira pioneira pela Noruega é, justamente, o fato de estas serem obrigatórias - e, para tanto, contarem com uma sanção jurídica para o caso de descumprimento.

Com efeito, a punição prevista pelo direito norueguês para o caso de inobservância do percentual de 40% de mulheres na composição do órgão responsável pela administração societária é a própria dissolução⁶¹ da companhia. Portanto, uma sanção bastante rigorosa, mas igualmente, considerada como uma das responsáveis pelo efetivo cumprimento dos percentuais impostos pela legislação acionária do país (CARROLL, 2014, p. 60).

É válido notar, de todo modo, que os esforços de política pública para equidade de gênero na Noruega não se resumem à obrigatoriedade das quotas nas altas instâncias corporativas. Com efeito, o direito norueguês apresenta uma série de remédios direcionados a solucionar as desigualdades de gênero em vários aspectos: no âmbito familiar, quanto à violência doméstica e no tange que à representação feminina na política (ROSEMBLUM, 2009, p. 61).

Exemplos de longo prazo, não faltam. Rosemblum (2009, p. 61) aponta que, ainda em 1993, reforçou-se a licença paternidade com o objetivo de aumentar o espectro de homens beneficiários que se dedicassem aos cuidados dos filhos recém-nascidos. Mais recentemente, em 2002, reformou-se a Lei de Igualdade de Gênero do país - *Act Relating to Gender Equality* - com a finalidade de priorizar, em especial, políticas voltadas à oportunidades iguais para homens e mulheres nos planos da educação, cultura, emprego e ascensão profissional.

Assim, com o objetivo de promover uma maior igualdade de gênero no mercado de trabalho, estenderam-se alguns deveres já vinculantes para as instituições públicas, igualmente para todos os empregadores privados, como: igual remuneração para o mesmo

⁶⁰ Vale ressaltar que a exigência imposta pelas quotas de 40% de representação de gênero no órgão não executivo da administração societária também foi estendida para as sociedades cooperativas com mais de 1000 membros, em 2008; e para as companhias de capital fechado que contem com, ao menos, dois terços de participação acionária das municipalidades do país, em 2010 – ambas submetidas a um período de transição de dois anos (SENDEN, 2014b, p. 14)

⁶¹ Em todo caso, Rosenblum (2009, p. 63) afirma que a experiência na Noruega demonstra que a maior parte das discrepâncias apontadas pelos órgãos de fiscalização quanto à questão de gênero, são corrigidas a tempo. Motivo pelo qual é pouco provável que os tribunais responsáveis por cominar a sanção da dissolução da companhia a apliquem de maneira desproporcional, ou a qualquer custo.

trabalho realizado, licenças maternidade mais longas e proteções contra assédio sexual no trabalho (ROSEMBLUM, 2009, p. 61).

Tais políticas, para além da adoção das quotas, não poderiam deixar de ser mencionadas, vez que denotam uma implantação coerente de um conjunto de políticas públicas, comprometidas globalmente com a questão. Isto é, trata-se de um projeto público de políticas muito bem articuladas, que não se esgotam em promover a mulher no ambiente corporativo, mas ambicionam a equidade de gênero como um todo, principalmente a partir da mudança das próprias estruturas que reproduzem as desigualdades entre homens e mulheres nas mais diversas esferas sociais.

Uma outra inserção positiva da política pública norueguesa que vale a pena mencionar, é criação de uma base de dados que reúne informações a respeito de mulheres formalmente capacitadas e que se disponham a ocupar cargos da administração societária, de modo a tornar mais fácil e prática a busca das companhias por candidatas ideais (CARROLL, 2014, p. 60).

Quanto aos resultados verificados na Noruega, a respeito da política pública vinculante de quotas, 10 anos após a sua implantação, pode-se dizer que o país, de fato, apresentou um avanço significativo quanto à inclusão feminina nos cargos da alta administração societária: passou-se de 20% de representação de mulheres nestes postos, em 2003, à 42% em 2013 (SENDEN, 2014b, p. 8).

Um outro país que se tornou notório por ter seguido o caminho norueguês na adoção da política pública de quotas obrigatórias foi a França. Com efeito, o primeiro país europeu de grandes dimensões e marcada influência política na região a adotar tal política, o que contribuiu para reacender os debates a respeito do tema nos países da União Europeia e, até mesmo, como alternativa de política para todo o bloco, sob a forma de uma possível Diretiva. Daí a importância de se tratar a respeito da política de quotas também como desenvolvida neste país, ainda que maneira sucinta.

A representação de mulheres nos órgãos⁶² da alta administração societária começou a ser articulada pelo legislativo francês em 2006, quando promulgou-se a Lei

⁶² Assim como no Brasil, a estrutura da administração das companhias na França pode ser dualista, com funções executivas e deliberativas separadas em conselho de administração e diretoria; ou monista, com apenas um órgão de administração, a diretoria. Em todo caso, a estrutura unitária com apenas um órgão na estrutura da administração é o mais adotado pelas companhias de capital aberto do país (MASSELOT, MAYMONT, 2014, p. 14).

2006-340⁶³, aplicável a empresas públicas e companhias privadas, segundo a qual a representação de quaisquer dos gêneros não poderia ultrapassar o patamar de 80%. Todavia, ainda neste ano, a Corte Constitucional do país a declarou contrária à Constituição por, supostamente, violar o princípio constitucional da igualdade, que proibiria esse tipo de discriminação positiva (MASSELOT, MAYMONT, 2014, p. 15).

Por isso mesmo, a Constituição francesa teve de ser emendada antes que a atual lei de quotas na administração societária pudesse entrar em vigor. Com efeito, a emenda efetuada pela Lei 2008-724 de 23 de julho de 2008 modificou o artigo 1º da referida Constituição para fazer constar que a lei favorecerá igual acesso para homens e mulheres a mandatos eletivos e a postos de trabalho. Assim, a emenda tornou possível a instituição de quotas tanto no âmbito eleitoral da representação política⁶⁴, quanto no âmbito profissional, no que diz respeito aos órgãos da administração corporativa (MAGNIER; ROSEMBLUM, 2014, p. 261- 262).

Com efeito, antes da promulgação de uma lei de quotas vinculantes na França, houve um extensivo debate público no país a respeito do tema, que envolveu amplos setores da sociedade, desde os conservadores aos trabalhistas. A discussão pública foi impulsionada, especialmente, pela sub-representação de mulheres na composição dos órgãos da administração societária das companhias - por volta de 10%, até 2009; e, também, pela implantação bem-sucedida da política de quotas na Noruega, desde 2003 (ROSEMBLUM; ROITHMAYR, 2014, p. 8).

É de se notar que, apesar dos esforços do setor empresarial em estabelecer algum tipo de autorregulação sobre a diversidade de gênero na alta administração das companhias, a partir de códigos de governança corporativa aplicáveis a sua atividade, não se verificaram grandes progressos - o que contribuiu decisivamente para o maior apoio popular a uma política pública de quotas vinculantes (ROSEMBLUM; ROITHMAYR, 2014, p. 6).

⁶³ *Loi n° 2006-340 du 23 mars 2006 relative à l'égalité salariale entre les femmes et les hommes, Title III, Articles 21 and 22 ; J.-E. Schoettl, 'La loi relative à l'égalité salariale entre les femmes et les hommes devant le Conseil constitutionnel (suite et fin)'. Journal officiel de la république française [J.O.]*.

⁶⁴ Na França também está em vigor uma legislação que favorece a participação paritária de homens e mulheres na representação política a partir de quotas eleitorais. Assim como as quotas no âmbito empresarial, a instituição das quotas na política foi considerada inicialmente inconstitucional pela Corte Constitucional francesa, mas a referida emenda na Constituição abriu espaço para as iniciativas de leis que instituíram quotas em ambas as esferas.

Assim, a Lei 2011-103⁶⁵, relativa à representação equilibrada de mulheres e homens nos conselhos de administração e diretorias e à igualdade profissional, foi promulgada em 27 de janeiro de 2011. Com isso, estabeleceram-se percentuais mínimos de representação de gênero a serem atingidos, assim como um cronograma correspondente aos objetivos: um mínimo de 20% de representação de ambos os gêneros até 2014; e um mínimo de 40% até 2017 (ROSEMBLUM; ROITHMAYR, 2014, p. 10).

A referida lei se aplica aos conselhos de administração e diretorias das seguintes sociedades empresárias: (i) companhias de capital aberto; (ii) demais sociedades empresárias que, por três anos fiscais consecutivos, empreguem quinhentos trabalhadores permanentes, ou mais; e tenham faturamento anual de, no mínimo, 50 milhões de euros (ROSEMBLUM; ROITHMAYR, 2014, p. 10).

Para o caso de descumprimento dos percentuais anteriormente estabelecidos, optou-se por cunhar dois tipos de sanções: a nulidade das nomeações de administradores em violação à regra da representação de gênero; e, para sociedades anônimas de maior dimensão, há a possibilidade de suspender a remuneração dos administradores que violaram a regra (MAGNIER; ROSEMBLUM, 2014, p. 258).

Vale a pena ressaltar que as referidas regras se aplicam, propositadamente, às sociedades empresárias mais relevantes do ponto de vista social e econômico, isto é, àquelas cujo volume de negócios e número de empregados é mais expressivo. Afinal, a representatividade dessas sociedades empresárias é muito mais destacada, pelo que uma política de equidade de gênero implantada nestes entes tende a alcançar maior projeção: tanto nas disposições sociais acerca dos papéis de gênero no mundo do trabalho, quanto como valor a servir de exemplo para as demais sociedades empresárias (MASSELOT, MAYMONT, 2014, p. 23).

Sobre o cumprimento das disposições previstas pela legislação francesa, as informações iniciais disponíveis são otimistas. No que tange às 120 maiores companhias listadas na França, correspondentes ao índice SBF 120, dados de 2013 indicam que praticamente 25% dos respectivos administradores, são mulheres. Cifra, portanto, superior à meta de 20% para 2014 (BOUAISS; BRICARD, p. 5, 2013).

Ademais, é de se notar que sete, dentre as dez companhias de atuação global com maior nível de representação feminina na administração, são francesas. Em todo caso, as

⁶⁵ *Loi 2011-103 du 27 janvier 2011 relative à la représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein des conseils d'administration et de surveillance et à l'égalité professionnelle, Journal officiel de la république française [J.O.], Jan. 28, 2011.*

sociedades empresárias do país devem se preparar, desde já, para o atingimento da próxima meta, de 40%, em 2017 (ROSEMBLUM; ROITHMAYR, 2014, p. 12).

3.2 Avaliação crítica das políticas e modelos regulatórios já adotados

Considerando os modelos e as políticas já adotadas com vistas à inclusão de gênero nas altas instâncias da hierarquia corporativa, faz-se necessário, então, avaliá-las de maneira crítica e escrutinar os motivos subjacentes à adoção de um ou outro modelo, tendo em vista as particularidades políticas e institucionais de cada país, assim como a efetividade das políticas implantadas para o problema em questão.

Essa reflexão comparativa das políticas já em curso é relevante, precisamente, para embasar a confecção de novas ações. Em particular, no caso do Brasil, que ainda não conta com nenhum tipo de iniciativa a respeito, apesar do constatado desequilíbrio de gênero quanto ao trabalho produtivo, especialmente, no espaço corporativo.

Com efeito, é certo que a própria caracterização da sub-representação feminina nos espaços de poder corporativo como um problema relevante e que deve ser cabalmente enfrentado, varia conforme o contexto dos países analisados.

Assim, vários fatores também influenciam as opções regulatórias e sancionatórias adotadas pelos diferentes países. De acordo com Senden (2014a, p. 60), a escolha do modelo se relaciona, fundamentalmente, com o tipo de sistema de proteção social adotado no país – se mais liberal ou mais protetivo – o que também tem ligação com o respectivo contexto socioeconômico, político e cultural.

Assim, é possível traçar uma correlação entre o fato de um país como o Reino Unido ser de matriz fortemente liberal, e ter adotado um modelo de autorregulação pura para a questão da sub-representação feminina nos órgãos da administração societária. Afinal, uma regulação pública impositiva, feita por uma legislação de quotas, por exemplo, não se coadunaria bem numa tradição que atribui ao Estado um papel de propulsor das forças do mercado - vez que seria tomada como demasiadamente intransigente na livre iniciativa.

Por outro lado, em países de social democracia, em que se sustenta uma maior intervenção estatal na economia em nome de um alto padrão de bem-estar social, é mais condizente a adoção de uma política pública vinculante, como a de quotas. Não é à toa que a Noruega foi o primeiro país a adotar tal medida. De fato, mesmo em relação aos

países escandinavos, a capacidade do Estado Norueguês de intervir nos mercados é considerada relativamente grande, dado que o próprio poder público tem uma participação massiva na economia como empreendedor (SENDEN, 2014a, p. 60).

Ademais, é de se observar que na Noruega a busca pela equidade de gênero é um valor cultural forte, que tem levado à adoção de políticas públicas há décadas. Neste sentido, a tradição das quotas de gênero já existia, dado que foram implantadas ainda em 1981 para garantir a representação paritária de homens e mulheres na política, o que certamente ajudou a criar um ambiente político e institucional de predisposição positiva quanto à implantação da mesma política para outras questões relacionadas às desigualdades de gênero persistentes no país.

Desse modo, Senden (2014a, p. 62) lembra que na Noruega a introdução de uma política de quotas para mulheres nos cargos da administração das companhias não foi tão controversa quanto em outros países, precisamente porque tal política não era estranha ao Direito do país e, portanto, sua constitucionalidade nem chegou a ser questionada.

Da mesma forma, ainda que de maneira mais polêmica, a adoção de uma política de quotas muito similar teria sido possível na França pois aí também se mantém um Estado Social forte, a que se atribui um papel de redistribuição de renda (SENDEN, 2014a, p. 61).

Assim, fica clara a necessidade de que as políticas adotadas com vistas solucionar a questão da desigualdade de gênero no âmbito corporativo sejam consentâneas com a cultura jurídica e com as instituições locais, até para serem capazes de alcançar efetividade quanto ao que se propõem.

Em todo caso, também é certo que a cultura e o reconhecimento de novos valores não são um fenômeno estático. Ao contrário, as transformações sociais ao longo do tempo, a pressão política e da opinião pública por novos direitos, conduzem à mudanças no próprio Direito - de modo a ser perfeitamente possível passar de um paradigma liberal na regulação da atividade empresária, para uma abordagem mais interventiva, que privilegie os vários interesses envolvidos na consecução da empresa (SENDEN, 2014a, p. 66).

É interessante observar, ainda, que por trás do debate sobre que medidas adotar e, particularmente, quanto à adoção de uma política pública vinculante como as quotas, não deixa de haver uma tensão entre o interesse da igualdade de gênero pretendida e o da livre iniciativa, fundamento da economia de mercado. Por isso mesmo, ao invés de uma política pública vinculante, o setor empresarial tende a pressionar pela adoção de medidas

voluntárias, seja por meio da autorregulação pura, ou de políticas públicas não vinculantes.

Neste sentido, Senden (2014a, p. 62) assinala que os principais argumentos utilizados pelo setor empresarial contra a adoção de uma política pública vinculante, são que as quotas ignoram o funcionamento da lógica própria dos negócios; que haveria mais necessidade de desregular que de regular a atividade empresária, face à acirrada competição global; que um paradigma proveniente do direito do trabalho não poderia ser aplicado ao direito societário; e que as quotas deveriam ser empregadas apenas quando o setor privado fosse incapaz de promover mudanças suficientes.

Tais argumentos vieram claramente à tona quando dos debates promovidos pela Comissão Europeia, por ocasião da apresentação da sua proposta de Diretiva para a matéria, o que indica predisposição restrita do setor corporativo para considerar interesses que extrapolam os dos sócios – apesar do discurso, sempre mais retórico, da responsabilidade social corporativa, apoiá-los.

Com efeito, é preciso ter em mente que tais argumentos contrários às quotas estão muito mais alinhados com a defesa do interesse da maximização de valor para os sócios, do que com a consideração dos diversos interesses afetados pela consecução da atividade empresária. Mesmo assim, é fundamental que todos os posicionamentos a respeito do tema sejam explicitados na esfera pública de discussão e, dessa forma, amplamente debatidos no plano político, até para que a opção por um eventual modelo regulatório seja sustentada de maneira consistente.

Em todo caso, a partir das experiências recentes de implantação de políticas voluntárias, é possível constatar que os progressos, no que tange à inclusão das mulheres nas altas instâncias administrativas das companhias, têm sido significativamente menores e mais lentos, se comparados aos resultados das políticas de quotas.

Essa foi a conclusão apresentada por um relatório encomendado pelo Parlamento Europeu a respeito do tema, que examinou a efetividade das políticas já adotadas na Europa. Com efeito, a política pública vinculante de quotas foi avaliada como o meio mais rápido e efetivo para produzir a mudança desejada na divisão sexual do trabalho profissional, vez que os únicos países a alcançarem uma representação mínima de 40% de mulheres na administração foram aqueles em que se adotaram quotas vinculantes (ARMSTRONG; WALBY, 2012, p. 16).

Como visto, algumas das políticas e modelos regulatórios analisados se baseiam nas recomendações contidas nos respectivos Códigos de Governança Corporativa. Não

obstante tais recomendações tenham produzido efeitos positivos em países como Suécia, Inglaterra e Austrália, é de se dizer os avanços nos percentuais de inclusão de mulheres na administração societária encontram-se estagnados – o que leva a Senden (2014a, p. 64) a questionar se uma abordagem, totalmente voluntária, seria plenamente suficiente para solucionar a questão.

A respeito dos motivos pelos quais um modelo não vinculante teria efetividade limitada, Senden (2014a, p. 65) identifica duas principais razões: o fato de os objetivos das políticas serem estabelecidos de maneira pouco precisa; e os frágeis mecanismos de coerção e de aferição dos resultados, que impõem dificuldades na verificação do cumprimento das recomendações contidas nos Códigos de Governança Corporativa.

De todo modo, isso não significa que os modelos de autorregulação pura, de correção, ou de políticas públicas não vinculantes sejam desprovidos de qualquer importância ou de uma função. Ao contrário, é de se dizer que assumem papel considerável, ao contribuírem para a formação de consensos a respeito da urgência de se enfrentarem os desequilíbrios entre homens e mulheres no âmbito empresarial. Além disso, favorecem a conscientização da opinião pública e dos administradores acerca da necessidade de mudanças nas práticas organizacionais internas das companhias (SEN DEN, 2014a, p. 65).

Daí, é necessário considerar que, uma vez que os modelos não estritamente vinculantes, quase que por definição, não são dotados de mecanismos sancionatórios fortes, sua efetividade e credibilidade também dependem de fatores externos - mas intimamente relacionados à própria política adotada.

Por isso mesmo, neste caso, Senden (2014a, p. 66) destaca ser imprescindível um intenso debate público, em que o Estado atue na confecção de políticas públicas de suporte, e todos os interessados e interessadas exerçam papel ativo, de maneira a pressionar as companhias por uma mudança de atitude organizacional interna – sob pena de perderem a boa reputação junto ao público consumidor.

De todo modo, até mesmo o sucesso de uma política pública vinculante, como a de quotas implantada pela Noruega, tem sido relacionado à manutenção de fatores externos associados, que contribuíram para reforçá-la. Neste sentido, Armstrong e Walby (2012, p. 13) apontam como fundamentais para o êxito da referida política, a implantação de um programa de capacitação e treinamento de mulheres para assumirem postos de liderança, bem como a cooperação dos *stakeholders* dispostos a contribuírem em apoio à iniciativa.

Com isso, é de se dizer que estratégias regulatórias que se valham de uma combinação entre instrumentos voluntários e vinculantes, e ainda incentivem a participação de um maior número de interessados, têm maiores chances de encontrarem efetividade quanto à realização de seus objetivos. Por isso, Senden (2014a, p. 63) percebe que as políticas não vinculantes e as obrigatórias, devem ser encaradas muito mais como complementares, do que como alternativas umas às outras.

Todavia, mesmo na Noruega, onde o número de mulheres nos órgãos da administração societária demonstra um aumento massivo de presença feminina desde a implantação da política de quotas no país em 2003, essa mudança não foi acompanhada por uma transformação em todos os níveis de liderança da hierarquia corporativa. Com efeito, os cargos máximos da diretoria executiva geral, por exemplo, permanecem predominantemente masculinos (ARMSTRONG, WALBY, 2012, p. 13).

Um tal panorama denota que as estruturas que determinam a inserção desigual de homens e mulheres no mercado de trabalho e nas instituições, são persistentes e têm raízes fortes. Daí a urgência de que todas essas políticas para a inclusão de gênero em cargos de liderança, não sejam pensadas de maneira isolada, mas sejam, necessariamente, acompanhadas de um esforço por mudanças na cultura organizacional e nas práticas institucionais. Isto significa um comprometimento amplo por transformações nas próprias estruturas que reproduzem a divisão sexual do trabalho produtivo a partir da desvalorização do trabalho feminino.

Neste mesmo sentido, Senden (2014a, p. 65) observa serem imprescindíveis esforços não só para a capacitação das mulheres para cargos de liderança, mas, igualmente, de modo a ser possível repensar as práticas predominantes nos setores de recursos humanos das companhias, além de esforços para facilitar o equilíbrio entre o trabalho profissional e os cuidados domésticos - que permanecem como uma responsabilidade especialmente feminina e continuam a sobrecarregar as mulheres em todo o mundo.

Diante do exposto, restam algumas observações. Assim, é possível identificar a necessidade de se avançar para além do mero reconhecimento de direitos formais de igualdade entre homens e mulheres quanto ao acesso a cargos de liderança nas companhias. Ademais, para que políticas de inclusão como as discutidas encontrem alguma efetividade, tampouco podem ser deixadas ao simples arbítrio do próprio setor corporativo, sob pena de permanecerem como mera retórica.

Em vista das principais políticas já implantadas até agora, pode-se dizer que um tratamento normativo ideal para a questão da persistente sub-representação feminina nos cargos da administração societária, deve passar por uma forte problematização pública, vez que o exato conteúdo de quaisquer dessas opções, na verdade passa por uma escolha política. Mecanismos voluntários e vinculantes têm sido colocados em prática com vistas a solucionar a questão, e a recomendação é que eles sejam combinados para uma maior efetividade.

De todo modo, qualquer que seja a opção de modelo ou de política a ser adotada, é fundamental atingir as estruturas responsáveis pela perpetuação da divisão sexual do trabalho profissional, que impõe e naturaliza uma posição desfavorável para a mulher.

3.3 Possibilidades para o Brasil: breves anotações

Como visto, no Brasil não há nenhum tipo de política pública especialmente voltada à inclusão feminina nos cargos da administração das companhias. Com efeito, o único progresso em termos legislativos sobre a questão é um Projeto de Lei de 2010, o PLS n. 112/2010⁶⁶, ainda em trâmite, que estabelece percentual mínimo de participação de mulheres nos conselhos de administração das empresas públicas e sociedades de economia mista, suas subsidiárias e controladas, e demais empresas em que a União, direta ou indiretamente, detenha a maioria do capital social com direito a voto.

A proposta, de autoria da senadora Maria do Carmo Alves (Democrata - SE), foi aprovada pela Comissão de Assuntos Econômicos, ainda em 2011, e pela Comissão de Assuntos Sociais, em setembro de 2015, pelo que seguiu, em caráter terminativo, para análise na Comissão de Constituição e Justiça, antes de avançar para a Câmara dos Deputados.

A própria justificativa da proposta apresenta dados segundo os quais a participação das mulheres nos conselhos de administração das vinte maiores empresas públicas brasileiras não passa de 6,3% - enquanto o nível de ocupação das mulheres no mercado de trabalho brasileiro é superior a 47%.

⁶⁶ Disponível em: <http://legis.senado.leg.br/mateweb/arquivos/mate-pdf/76440.pdf>

Neste sentido, o parecer⁶⁷ favorável da Comissão de Assuntos Econômicos aponta que tais disparidades percentuais, por si só, demonstrariam a necessidade de interferência do legislador para regular a matéria de forma direta. Sem essa interferência, destacam, seria improvável a reversão do quadro, e difícil o cumprimento dos ditames constitucionais que preveem ser um verdadeiro direito social a “proteção do trabalho da mulher, mediante incentivos específicos”.

Ambos os pareceres da Comissão de Assuntos Sociais⁶⁸ e da Comissão de Assuntos Econômicos consideram que, sem essa intervenção legal, isto é, sem regular a presença dos diferentes gêneros no conselho, seria complicado incorporar o conceito de diversidade nas empresas públicas e sociedades de economia mista – e, assim, conseguir equilibrar a participação de mulheres e homens nos processos de tomada de decisão.

Da mesma forma, na justificativa do projeto, a autora sustenta a compreensão de que a iniciativa direta do Estado é fundamental para que os imperativos constitucionais de igualdade sejam efetivados, e para a construção de uma cultura de respeito à dignidade de mulheres e de homens. Por isso, o projeto representaria um passo decisivo do Congresso Nacional na afirmação das ações positivas em favor da igualdade de gênero.

Assim, é interessante notar, que o parecer da Comissão de Assuntos Econômicos leva, ainda, em consideração, os resultados de pesquisas que indicam o fracasso de políticas voluntárias implantadas por outros países na tentativa de inserir a mulher nas posições de poder internamente nas companhias – pelo que também confirma a urgência de uma abordagem prescritiva por parte do legislador brasileiro.

Mais especificamente sobre os termos da proposta, faculta-se às empresas públicas e sociedades de economia mista, o preenchimento gradual dos cargos dos respectivos conselhos de administração, respeitando os limites mínimos de representação feminina, assim definidos: I – dez por cento, até o ano de 2016; II – vinte por cento, até o ano de 2018; III – trinta por cento, até o ano de 2020 e IV – quarenta por cento, até o ano de 2022⁶⁹.

⁶⁷ O referido parecer foi aprovado na Comissão de Assuntos Econômicos em 19 de abril de 2011 e está disponível em: <http://www25.senado.leg.br/web/atividade/materias/-/materia/96597>.

⁶⁸ O referido parecer foi aprovado na Comissão de Assuntos Sociais, em 9 de setembro de 2015 e encontra-se disponível em: <http://www25.senado.leg.br/web/atividade/materias/-/materia/96597>.

⁶⁹ Em vista do decurso do prazo entre a apresentação do Projeto, em 2011, e o trâmite que este ainda deve seguir, a Comissão de Assuntos Sociais apresentou emenda ajustando os prazos para o gradual preenchimento dos cargos, adiando-os dessa forma: 10% das vagas até 2018; 20% até 2020, 30% até 2022 e 40% até 2024.

De todo modo, é essencial ressaltar que, não obstante a justificativa do projeto faça referência à lei de quotas adotada na Noruega, ao contrário desta, a proposta de lei brasileira não estabelece sanções para o caso de descumprimento dos limites estabelecidos. Essa falta de previsão sancionatória pode ser considerada uma lacuna grave do projeto, por afetar seriamente as suas chances de efetividade e por estar em contradição com as próprias justificativas do projeto, que apontam a baixa eficácia de políticas não vinculantes, ao mesmo tempo que reconhecem a necessidade de intervenção estatal para a questão

Uma outra diferença do projeto em trâmite no legislativo nacional, em relação às políticas adotadas e em discussão na Europa, é que o projeto de lei institui, como destinatárias da norma, apenas as empresas públicas e as sociedades de economia mista, o que significa que as companhias privadas não estão abarcadas pela regra.

Portanto, a incidência do projeto de lei nacional é um tanto restrita. Não obstante a pertinência de tal regra de equilíbrio de representação de gênero nos conselhos de administração de companhias que contam com a participação de capital estatal seja mais evidente, por conta do óbvio interesse público envolvido⁷⁰, é de se questionar se a política seria suficiente para dar conta da questão da sistemática sub-representação feminina na composição dos órgãos da administração das companhias do País.

Desse modo, se o projeto de lei fosse classificado segundo os modelos regulatórios analisados no subitem anterior, este poderia ser considerado como uma política pública não vinculante, vez que é um projeto instrumentalizado pela via legislativa, todavia sem apresentar sanções formais para o descumprimento do que dispõe.

Em todo caso, apesar de o projeto de lei em discussão estar limitado às empresas públicas e sociedades de economia mista, vale a pena destacar que essas companhias, de fato, exercem um importante papel no País. Com efeito, Da Silveira *et. al.* (2014, p. 20) considera que o potencial impacto de tal medida seria relevante, dados: (1) a quantidade de recursos envolvidos; (2) o grande número de empregados envolvidos; (3) e o fato de estas companhias estarem ligadas a setores de produção em larga escala, como infraestrutura, setor financeiro, petróleo, eletricidade e transporte.

⁷⁰ Com efeito, apesar do interesse público envolvido, os resultados quantitativos divulgados pela pesquisa empreendida por Da Silveira *et. al.* (2014, p. 20) apontam que, ao contrário do que poderia se pensar, as companhias controladas pelo Estado estão negativamente associadas à presença de mulheres nos conselhos de administração - que significa que a representação feminina nos conselhos dessas companhias está abaixo da média nacional.

No que tange às demais possibilidades regulatórias para o caso brasileiro, em vista do papel exercido pela BM&FBovespa e pela CVM para a consolidação de melhores práticas de governança corporativa no País, é de se dizer que os respectivos mecanismos de autorregulação e da regulação administrativa, aplicados normalmente por esses entes, poderiam ser empregados também para reforçar o intuito de trazer mais transparência aos processos de seleção e nomeação de conselheiros e diretores – pressionando as companhias a adotarem esforços em prol da diversidade de gênero.

Afinal, divulgação obrigatória dessas informações, juntamente com outras, de caráter econômico financeiro, já exigidas, constituiria um incentivo decisivo para que as companhias adotassem práticas internas mais adequadas para a inclusão feminina nos espaços de poder e liderança.

Assim, a exemplo da atuação proativa das Bolsas de Valores de países como a Inglaterra e a Austrália, que adotaram um modelo de autorregulação para a questão, também a Bolsa de Valores nacional, isto é, a BM&FBovespa, poderia valer-se da sua função de entidade autorreguladora, para implantar alguma política a respeito do tema da diversidade de gênero nos órgãos da administração das companhias abertas.

Na medida em que é dotada de poderes de regulamentação e fiscalização sobre as companhias listadas, com vistas à manutenção de padrões éticos de negociação, e assume o caráter de verdadeira colaboradora do Poder Público nestas funções, seria perfeitamente congruente e desejável que uma entidade como a BM&FBovespa atuasse no sentido de estimular, ou mesmo exigir, a promoção de valores como a equidade de gênero nas práticas internas das companhias de capital aberto.

Causam espanto, portanto, os resultados quantitativos apontados pela pesquisa recente, realizada por DA SILVEIRA *et al.* (2014, p. 20), acerca da diversidade de gênero nos órgãos da administração das companhias listadas no segmento especial do Novo Mercado, cuja promessa é, precisamente, um padrão de governança corporativa altamente diferenciado – pelo que também se esperaria o estímulo à diversidade na administração.

Com efeito, os resultados da pesquisa demonstram que as companhias listadas no segmento do Novo Mercado apresentam uma correlação negativa no que tange à proporção média de mulheres nos órgãos da alta administração societária, isto é, a diretoria e o conselho de administração (DA SILVEIRA *et al.*, 2014, p.16).

Assim, contrariamente ao que se poderia imaginar, a proporção de mulheres na administração das companhias listadas no Novo Mercado é ainda menos representativa

que na média das companhias abertas na BM&FBovespa – o que chama a atenção para a urgência de atuação da entidade, a respeito do tema.

Sobre a função normativa e fiscalizadora atribuída à CVM, pode-se dizer que também estaria dentro do seu escopo de competência emitir algum tipo de parecer ou normativa abordando a importância do estímulo da diversidade e inclusão de gênero nas altas instâncias da administração societária, num esforço que, analogamente ao que já tem sido adotado em outros países, poderia ser tido como corregulatório, se aplicado num esforço conjunto com alguma política de autorregulação.

Toma-se o cuidado de apontar essas breves considerações acerca das possibilidades para o caso brasileiro uma vez que, como visto, as iniciativas de autorregulação e corregulação podem ser tidas, muitas vezes, como alternativas mais imediatas para aproximar o setor empresarial do valor equidade de gênero no acesso aos altos cargos da administração corporativa.

Como a discussão a respeito do tema ainda não é massiva no contexto nacional, poderia ser uma boa forma de trazê-la a público, ainda que inicialmente. E, também, porque acredita-se que as entidades responsáveis por normativizar a respeito das melhores práticas corporativas, não devem omitir-se face ao tema que, se ainda não é amplamente discutido no Brasil, está evidentemente colocado como um imperativo, o que se denota, até mesmo, pela proporção que adquiriu, recentemente, em tantos países.

Da mesma forma, os investidores institucionais poderiam exercer uma participação ativa em favor da adoção de práticas que privilegiem a equidade de gênero, sob a forma das chamadas condições de investimento. Em especial, teriam essa capacidade de influência, as entidades privadas de previdência complementar, ou fundos de pensão, identificados dentre os responsáveis pela adoção de melhores práticas de governança corporativa no Brasil.

Em todo caso, como visto anteriormente, reforça-se, como condição para que qualquer tipo de política, seja efetiva, que é fundamental a revisão das próprias práticas organizacionais, de modo a incorporar a equidade de gênero como um verdadeiro valor – a ser considerado desde os processos de seleção e capacitação, às políticas internas das companhias quanto à jornada de trabalho e suas possíveis flexibilidades.

Neste mesmo sentido, é imprescindível repensar as próprias estruturas que determinam a divisão sexual do trabalho profissional e doméstico, assim como o suporte e assistência social dados à maternidade e ao cuidado dos filhos. Como visto, na Noruega, país onde se logrou maior sucesso até agora quanto à inclusão de gênero na administração

das companhias, foram adotadas uma série de políticas adjacentes, incluindo um reforço à licença paternidade, maiores benefícios relacionados à assistência social infantil, além de medidas de combate à violência doméstica contra a mulher e de estímulo à representação política (ROSENBLUM, 2009, p. 61).

Da mesma forma, uma política que pretenda levar a sério a questão no Brasil, deve considerar não só a inclusão numérica e percentual de mulheres nestes cargos, mas a necessidade de transformar as próprias estruturas que reproduzem a divisão sexual do trabalho profissional entre mulheres e homens.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo buscou investigar políticas já implantadas no sentido de facilitar o acesso das mulheres à composição dos órgãos responsáveis pela administração societária, afim de escrutinar algumas possibilidades de modelos regulatórios passíveis de serem adotados no Brasil, uma vez que o País ainda não conta com nenhuma política direcionada, especificamente, a solucionar a questão.

Para delimitar a questão da sub-representação feminina nos conselhos de administração e nas diretorias das companhias como um interesse merecedor de

consideração pelo direito societário, foi importante, em primeiro lugar, localizar a exclusão feminina dos espaços do poder corporativo como sintomática da divisão sexual do trabalho e dos espaços ocupacionais, o que reproduz fortes assimetrias nos mais diversos âmbitos.

Com efeito, mesmo diante da expansão da formação universitária, majoritariamente feminina, ainda há predominância hierárquica dos homens nos postos mais altos e mais bem remunerados das organizações, o que denota que as desigualdades entre os gêneros não só resistem a se dissolver, como renovam as suas formas de manutenção nas sociedades contemporâneas. Por isso mesmo, vislumbrou-se como fundamental o esforço de tornar visíveis essas disparidades persistentes, que tendem a passar despercebidas, ou mesmo dissimuladas, em função das mudanças recentes na condição de vida da mulher – que tendem a ganhar mais destaque que as permanências.

Com efeito, a existência de evidências como a do teto de vidro – ou *glass ceiling* - denunciam que ainda há muito o que ser alcançado em termos de igualdade de oportunidade e de participação entre mulheres e homens.

Como um fenômeno que pode ser considerado a outra face da mesma moeda, verificou-se que a desigualdade de gênero na inserção no mercado de trabalho tem uma contrapartida muito clara no âmbito doméstico, vez que o papel que a mulher ainda ocupa na reprodução familiar a sobrecarrega, excessivamente, numa dupla jornada de trabalho – todavia, não reconhecida.

A partir da teoria de Bourdieu, pôde-se, então, investigar, para melhor compreender, as origens e o funcionamento das estruturas que naturalizam, perpetuam e reproduzem, até os dias de hoje, e em tantas dimensões da vida social, as ditas desigualdades sistemáticas.

Para tanto, é fundamental desmistificar como tais desigualdades entre mulheres e homens são apropriadas e utilizadas para justificar e engendrar toda uma visão de mundo que os hierarquiza sistematicamente nos mais diversos âmbitos e atividades, legitimando todo um sistema de atribuição de papéis de gênero que passa despercebido – porque naturalizado no interior, e por meio das mais diversas instituições de referência social, como a escola, a Igreja, a família, o Estado e as grandes corporações.

Nessa perspectiva, igualmente, colocou-se em questão a dicotomia público-privado, que acaba por marcar uma oposição de papéis de gênero, nada neutra do ponto de vista valorativo, e que determina uma construção social do espaço público, relacionado ao poder, e privado, relacionado ao familiar e doméstico.

Desse modo, viu-se que a racionalidade econômica da organização empresarial não é tão objetiva ou autônoma quanto pode parecer, à primeira vista. Afinal, a própria dinâmica cultural das relações organizadas na empresa, é herdeira de uma longa história industrial e correspondente a uma divisão sexual do trabalho muito marcada.

Por isso mesmo, sustentou-se que, paralelamente às ações que revejam os papéis de gênero no interior do próprio espaço corporativo, é fundamental a participação de outros agentes, como o Estado, na confecção de políticas públicas adjacentes, que possibilitem, por exemplo, reconfigurar a tensão entre trabalho produtivo e vida familiar, com o objetivo de substituir determinados costumes sociais enraizados – e que contribuem, fortemente, para a desvalorização do trabalho feminino.

Com o objetivo de internalizar um interesse como o da equidade de gênero na organização da atividade empresária, recorreu-se à teoria do contrato organização, revista por Salomão Filho (2011), que permite assumir, deliberadamente, uma postura crítica face às estruturas econômicas e jurídicas que sustentam a organização da atividade econômica.

Com efeito, essa chave teórica foi importante, pois destaca o caráter organizativo e procedimental que o objetivo da atividade empresária deve assumir: uma organização capaz de estruturar as relações jurídicas que a sociedade empresária envolve, sem negligenciar considerações de ordem distributiva.

Neste sentido, o esforço de repensar a internalização de outros interesses que não os estritamente dos acionistas na atividade empresarial – como a equidade de gênero, aqui proposta - o modelo europeu de codeterminação dos empregados ou de participação dos trabalhadores nas decisões empresariais que também lhes afetam, ofereceu um importante exemplo de aplicação concreta da teoria do contrato organização.

Com isso, foi possível superar um institucionalismo clássico, genérico e mal aplicado, com vistas a uma perspectiva institucional integracionista, em que os objetivos sociais supra individuais se operam na integração concreta dos interesses na própria estrutura de poder societário – e não por meio de princípios mal definidos, como antes. Tal perspectiva abriu espaço para a discussão de novos possíveis interesses em jogo na atividade empresária, como a equidade de gênero.

É que, uma vez que se admite que à liberdade organizadora da atividade empresária, corresponde uma obrigação positiva abrangente face à comunidade, bem como responsabilidades pelos efeitos dessas relações organizadas, pode-se delimitar a reprodução das desigualdades de gênero no interior dessas organizações empresárias

como verdadeiramente condenável. Por isso, as companhias, que assumem caráter de forte referência social, devem assumir o efetivo encargo de desconstruir as disposições organizacionais internas que mantêm perpetuadas as estruturas da divisão sexual do trabalho produtivo, também por meio do seu domínio.

De fato, a previsão do artigo 116, parágrafo único, da Lei de Sociedades por Ações de 1976, reconhece a necessidade de consideração de interesses amplos, permanecendo, todavia, quase inaplicada, pela falta de regras organizativas que a instrumentem. Daí a importância de não apenas se evidenciarem os interesses afetados pela consecução da atividade empresária, numa primeira parte do estudo, como também e, principalmente, discutirem-se as regras organizativas capazes de efetivar os interesses identificados como de conveniente internalização – como se pretendeu fazer no terceiro capítulo.

Neste caso, tanto para identificar a questão da desigualdade de gênero na alta instância administrativa das companhias como um verdadeiro problema, quanto para investigar modelos regulatórios e políticas, afim de solucionar a questão, foi necessário enfrentar as discussões propostas pela chamada governança corporativa.

Como o termo “governança corporativa” tem sido empregado com uma gama de significados, foram delimitadas duas acepções a serem exploradas para os fins do estudo. A primeira se referiu aos mais diversos interesses envolvidos na atividade empresária. Essa acepção suscita um argumento econômico para fundamentar a diversidade de gênero na alta administração das companhias, e, ainda, um outro argumento que percebe a igualdade como um valor, de acordo com o qual é fundamental que as práticas institucionais das companhias não promovam ou aprofundem as desigualdades de gênero verificadas nas disposições sociais.

Quanto à segunda acepção de governança corporativa utilizada no trabalho, esta referiu-se aos mais diversos mecanismos privados para a regulação da atividade empresária e dos interesses nela representados.

Nesta perspectiva, apontaram-se alguns esforços de regulação impulsionados pelos próprios agentes econômicos para fins econômico-financeiros e que contribuíram enormemente para a consolidação de melhores práticas de Governança Corporativa no País. De fato, a autorregulação da BM&FBovespa e a regulação administrativa, realizada pela CVM, foram fundamentais para o fortalecimento da confiança nos mercados de capitais internos.

Sobre a CVM, apesar de se caracterizar como uma agência reguladora, isto é, uma autarquia federal dotada de autonomia – e não um agente econômico privado – atua

de modo a disciplinar e fiscalizar as atividades no mercado de capitais, sempre prezando pelo estímulo ao investimento em valores mobiliários, sem prescindir da adoção de melhores práticas de governança corporativa, ligadas à transparência, prestação de contas, padrões éticos de investimento, etc. Por isso, pode-se dizer que induz e pressiona pela adoção dessas práticas, tanto no âmbito do próprio mercado de negociação dos ativos, quanto no interior das próprias organizações.

Em todo caso, preservou-se uma vigilância crítica a respeito do que Pargendler (2014a) denomina “obsessão” com o discurso da governança corporativa, tal como, às vezes, tende a se apresentar, em oposição frontal à intervenção estatal no domínio econômico: como se o próprio setor privado tivesse capacidade de se autorregular e pudesse dar conta, prévia e definitivamente, de uma série de problemas sociais e econômicos afetos às organizações empresariais – por si só.

Por isso, embora se investigassem as contribuições que os mecanismos disponibilizados pelas boas práticas poderiam aportar para regular temas como a diversidade de gênero na alta administração das companhias, procurou-se problematizar a agenda da governança corporativa, de modo a não superestimar as suas potencialidades, em vista das demais alternativas regulatórias.

A partir disso, foi possível, então, apresentar e discutir alguns modelos regulatórios, assim como algumas políticas já implantadas com o fim de solucionar a questão da sub-representação feminina nos órgãos da administração societária.

Justamente por conta de uma maior tradição em se considerar interesses outros - que não exclusivamente os dos sócios - e pela apreciação da equidade de gênero como um verdadeiro valor a ser buscado nas mais diversas dimensões sociais e institucionais, a maior agitação acerca do tema, ocorre na União Europeia e seus Estados-Membros, motivo pelo qual a maior parte das políticas analisadas derivaram desta região.

Desse modo, analisou-se o modelo da autorregulação pura, normalmente implementado a partir da inclusão de recomendações em códigos de governança corporativa aplicáveis às companhias. A esse respeito, apontaram-se as políticas adotadas na Hungria, na Inglaterra e na Austrália, bem como alguns resultados, respectivamente.

Da mesma forma, analisou-se o modelo da correção, também identificado como autorregulação condicionada, o qual pressupõe o envolvimento direto de algum agente público no modelo regulatório - pelo que situar-se-ia numa posição intermediária entre a autorregulação pura, não vinculante, e uma política pública vinculante, estabelecida por leis de caráter público e cumprimento imperativo. De acordo com esse

modelo, foram pesquisadas as políticas adotadas na Suécia e na Holanda, com os resultados correspondentes.

Um terceiro modelo analisado foi o das políticas públicas não vinculantes, que são instituídas por lei, a partir do estabelecimento de determinados objetivos quantitativos concretos para a participação feminina na alta administração das companhias, todavia, sem sanções claras para o caso de descumprimento. Para este modelo, foram investigadas a política adotada no âmbito da União Europeia – antes da proposta de Diretiva vinculante, atualmente em tramitação – e a política adotada na Espanha.

Finalmente, o último modelo estudado foi o da política pública vinculante, que compreende instrumentos de direito público firmes e dotados de coercibilidade, isto é, capacidade de se fazerem cumprir obrigatoriamente pelo aparato estatal. No que tange à questão aqui estudada, a política pública vinculante apontada nos casos apurados, é o regime de quotas obrigatórias para mulheres quando da composição dos órgãos da administração societária. Esta política foi adotada em países como Noruega e França, pelo que mereceram atenção no presente estudo.

Uma vez apresentados os modelos e as políticas já adotadas com vistas à inclusão de gênero nas altas instâncias da hierarquia corporativa, fez-se necessário, então, avaliá-las de maneira crítica e escrutinar os motivos subjacentes à adoção de um ou outro modelo, tendo em vista as particularidades políticas e institucionais de cada país, assim como a efetividade das políticas implantadas para o problema em questão.

Assim, a partir da observação dos resultados já obtidos a partir das políticas já implantadas em outros países, e aqui em análise, pôde-se perceber que os progressos das políticas não vinculantes têm sido menores e mais lentos, se comparados aos resultados apresentados pela política pública vinculante de quotas.

De todo modo, ressaltou-se que estes resultados não significam, imediatamente, que os modelos de autorregulação pura, de correção, ou de políticas públicas não vinculantes sejam desprovidos de qualquer importância ou de uma função. Ao contrário, verificou-se que estes também assumem um papel considerável, ao contribuírem para a formação de consensos a respeito da urgência de se enfrentarem os desequilíbrios entre homens e mulheres no âmbito empresarial.

Qualquer que seja, afinal, a opção de modelo ou de política a ser adotada, ficou claro que a urgência essencial é atingir as estruturas responsáveis pela perpetuação da divisão sexual do trabalho profissional, que impõe e naturaliza uma posição desfavorável para a mulher.

Essa reflexão comparativa das políticas já em curso foi fundamental, precisamente, para pensar a confecção de novas ações, o que pode ser destacado particularmente no caso do Brasil, que ainda não conta com nenhum tipo de iniciativa a respeito, apesar do constatado desequilíbrio de gênero quanto ao trabalho produtivo, especialmente, no espaço corporativo. E, neste ponto, ficou clara a necessidade de que as políticas adotadas com vistas solucionar a questão da desigualdade de gênero no âmbito corporativo sejam consentâneas com a cultura jurídica e com as instituições locais, até para serem capazes de alcançar efetividade quanto ao que se propõem.

Diante do exposto, foi possível fazer algumas breves observações acerca de possibilidades de modelos regulatórios e políticas para incentivar a inclusão de gênero nos espaços da alta administração das companhias no Brasil.

Com efeito, o único progresso em termos legislativos sobre a questão é um Projeto de Lei de 2010, o PLS n. 112/2010, ainda em trâmite, que estabelece percentual mínimo de participação de mulheres nos conselhos de administração das empresas públicas e sociedades de economia mista, suas subsidiárias e controladas, e demais empresas em que a União, direta ou indiretamente, detenha a maioria do capital social com direito a voto. Ao projeto de Lei, foram tecidas algumas críticas, especialmente quanto à insuficiência do escopo das companhias abarcadas e quanto ao fato de a proposta ter caráter não vinculante.

Por outro lado, alguns mecanismos caracterizados como boas práticas de governança corporativa, já utilizados para finalidades econômico-financeiras, também foram levantados como possíveis de serem aplicados no sentido de pressionar pela adoção por melhores práticas, também no que tange à questão da diversidade de gênero nos órgãos da administração societária. Isso seria possível a partir de ações que envolvessem a autorregulação da BM&FBovespa, a regulação administrativa da CVM e a pressão exercida por investidores institucionais, a partir de condições de investimento.

Por isso, é de se dizer que, ademais de modelos de políticas públicas vinculantes, como a imposição de quotas na composição dos órgãos de administração - consideradas muito estritas pela iniciativa privada – vislumbram-se como possibilidades para o tema, os modelos autorregulatório puro e corregulatório, dados os mecanismos indutores de melhores práticas de governança corporativa já em vigor no país para temas econômico-financeiros. Isto é, estes devem ser esforços, ao menos, como uma primeira oportunidade de lançar o importante debate da desigualdade de gênero no espaço corporativo a público, na esfera do político, único lugar onde a questão poderá ser democraticamente deliberada.

REFERÊNCIAS

ALSTOTT, Anne L. Gender Quotas for Corporate Boards: Options for Legal Design in the United States. *Pace Int' l L. Rev.* 38, [S.l], v.26, issue 1, 2014. Disponível em: <http://digitalcommons.pace.edu/pilr/vol26/iss1/5>. Acesso em: 28 set. 2014.

ARMSTRONG, Jo; WALBY, Sylvia. Gender Quotas in Management Boards. 2012. Disponível em: <http://www.europarl.europa.eu/document/actiitis/cont/201202/20120216ATT38420/20120216ATT38420EN.pdf>. Acesso em: 16 nov. 2015.

ASCARELLI, Tullio. *Problemas das sociedades anônimas e direito comparado*. São Paulo: Saraiva, 1945.

BABBIE, Earl. *The practice of social research*. 9. ed. Belmont: Wadsworth/Thomson learning, 2000.

BELLO, Andrea R. *A evolução do programa pró-equidade de gênero*. 2014. 68f. Dissertação (Mestrado) - Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2014. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br> . Acesso em: 24 abr. 2014.

BETTARELLO, Flávio C. *Governança Corporativa: Fundamentos Jurídicos e Regulação*. São Paulo: Quartier Latin, 2008.

BOUAISS Karima; BRICARD Agnès. *Les femmes administrateurs au sein des conseils d'administration des sociétés du SBF 120 en 2013*. Centre de Recherche em Gestion (CEREGE), 2014. Disponível em: <http://www.federation-femmes-administrateurs.com/wp-content/uploads/2014/02/les-femmes-administrateurs-au-sein-des-conseils-dadministration-des-societes-du-sbf-120-en-2013.pdf>. Acesso em: 30 out. 2015.

BOURDIEU, Pierre. *A Dominação Masculina*. 10. ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2011.

BRANSON, Douglas M. Initiatives to Place Women on Corporate Boards of Directors—A Global Snapshot. *The Journal of Corporation Law*, v. 37: 4, 2012. Disponível em: <http://blogs.law.uiowa.edu/jcl/wp-content/uploads/2013/03/A3-Branson.pdf> . Acesso em: 28 set. 2014.

BRASIL. Constituição (1988). *Constituição da República Federativa do Brasil*. Brasília, DF: Senado, 1988. 140 p.

_____. Lei nº 6.404, de 25 de dezembro de 1976. Dispõe sobre as Sociedades por Ações. *Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil*, Brasília, DF, 17 de dez. 1976. Seção 1, p. 1.

_____. Secretaria de Políticas para Mulheres (SPM). *Equidade de gênero: histórias e trajetórias*. Brasília: SPM, 2010. 2 v. Disponível em: http://www.oitbrasil.org.br/sites/default/files/topic/gender/pub/proequidade_livro_597.pdf . Acesso em: 25 abr. 2015.

_____. Secretaria de Políticas para Mulheres (SPM). *Orientações estratégicas para institucionalização da temática de gênero nos órgãos governamentais*. Brasília: SPM, 2011. Disponível em: http://www.spm.gov.br/assuntos/pnpm/publicacoes/orientacoes_estrategicas. Acesso em: 24 abr. 2015.

BRUGNI, Talles V. *Análise das características dos conselhos de administração no mercado acionário brasileiro*. 2012. 102 f. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal do Espírito Santo, Vitória, 2012.

BRUSCHINI, Cristina. Trabalho Doméstico: inatividade econômica ou trabalho não remunerado? *R. bras. Est. Pop.*, São Paulo, v. 23, n. 2, p. 331-353, jul./dez. 2006. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rbepop/v23n2/a09v23n2.pdf> . Acesso em: 22 nov. 2015.

_____. PUPPIN, A. B. Trabalho de Mulheres Executivas no Brasil no Final do Século XX. *Cadernos de Pesquisa*, [S.l.], v. 34, n. 121, p. 105 - 138, jan./abr. 2004. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/cp/v34n121/a06n121.pdf> . Acesso em 22 nov. 2015.

CAMARGO, Renato V. *Fundos de Pensão e Práticas de Responsabilidade Socioempresarial: O caso Previ*. 2012. 90f. Dissertação (Mestrado em Gestão

Empresarial) - Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2012. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/9982>. Acesso em 24 abr. 2015.

CAPPELLIN, Paola. As desigualdades impertinentes: Telhado, paredes ou céu de chumbo? *Rev. Gênero*, Niterói, v. 9, n.1, 2008.

_____. Política de igualdade de oportunidades: Grandes empresas no Brasil e na Europa (1996-2006). In: COSTA, A. O. et. al (Org.). *Mercado de Trabalho e Gênero: comparações internacionais*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2008.

_____. GIULIANI, G.M.A racionalidade, a cultura e o espírito empresarial. *Sociedade e Estado*, [S.l.], v. XVII, n. 1, p. 123-152, 2002. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-69922002000100008 . Acesso em: 22 nov. 2015.

CARROLL, Kristen. Norway' s Companies Act: A 10- Year Look at Gender Equality. *Pace Int' l L. Rev.* 68, v. 26, 2014. Disponível em: <http://digitalcommons.pace.edu/pilr/vol26/iss1/7>. Acesso em 28 de setembro de 2014,

CATALYST. *2014 Catalyst Census: Women Board Directors*. New York: Catalyst, 2015. Disponível em: <http://www.catalyst.org/knowledge/2014-catalyst-census-women-board-directors>. Acesso em: 29 maio 2015.

CAVALI, Rodrigo C. *A Função da Empresa no Direito Societário*. 2006. 102f. Dissertação (Mestrado em Direito) – Faculdade de Direito, Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2006.

CHOUDHURY, Barnali. Gender Diversity on Boards: Beyond Quotas. *European Business Law Review*, 2015. Disponível em: <http://ssrn.com/abstract=2442040>. Acesso em: 21 set. 2014.

_____. New Rationales for Women on Boards. *Oxford Journal of Legal Studies*, pp. 1–32, 2014. Disponível em: <http://ojls.oxfordjournals.org/content/early/2014/01/20/ojls.gqt035.abstract> . Acesso em 19 jun. 2015.

COMISSÃO EUROPEIA. *A Comissão Europeia propõe 40% de mulheres nos conselhos de administração*. Comunicado de Imprensa. Bruxelas, 14 de novembro de 2012. Disponível em: http://europa.eu/rapid/press-release_IP-12-1205_pt.htm. Acesso em 21 de setembro de 2014.

_____. *Quebrar uma barreira invisível na Europa: o Parlamento Europeu apoia a proposta da Comissão sobre a presença de mulheres nos conselhos de administração*. Comunicado de Imprensa. Bruxelas, 20 de novembro de 2013a. Disponível em: http://europa.eu/rapid/press-release_IP-13-1118_pt.htm. Acesso em 21 de setembro de 2014.

_____. *Women on Boards- Factsheet 1: The Economic Arguments*, 2013b. Disponível em: http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/files/womenonboards/factsheet-general-1_en.pdf. Acesso em: 23 maio 2013.

_____. *Report on equality between women and men 2014*. Justice and Consumers, 2014. Disponível em: http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/files/annual_reports/150304_annual_report_2014_web_en.pdf. Acesso em 02 nov. 2015.

COMPARATO, Fábio Konder. *Função social da propriedade dos bens de produção*. **In** Revista de Direito Mercantil, Industrial, Econômico e Financeiro (nova série). São Paulo, RT, n.º 63, jul-set/1986, p. 71-79.

_____. SALOMÃO FILHO, Calixto. *O poder de controle na sociedade anônima*. 6. ed. rev. e atual. Rio de Janeiro: Forense, 2014.

CRANFIELD SCHOOL OF MANAGMENT. *The Female FTSE Board Report 2015: Putting the UK progress into a global perspective*. Cranfield University, 2012. Disponível em: <http://www.som.cranfield.ac.uk/som/dynamiccontent/research/ftse/FemaleFTSEReportMarch2015.pdf>. Acesso em 13 nov. 2015.

DA SILVEIRA, Alexandre Di Miceli. *Governança Corporativa e Estrutura de Propriedade: Determinantes e Relação com o Desempenho das Empresas no Brasil*. 2004. 254p. Tese – Universidade de São Paulo, São Paulo, Novembro 2004.

_____. LEAL, Ricardo P.C.; CARVLHAL DA SILVA; Andre; BARROS, Lucas Ayres B. de C. *Evolution and Determinants of Firm-Level Corporate Governance Quality in Brazil* (20 de junho de 2007). Disponível em: <http://ssrn.com/abstract=995764> . Acesso em 28 de setembro de 2014.

_____. *et. al.* Women's Participation in Senior Management Positions: Gender Social Relations, Law and Corporate Governance, 2014. Disponível em: <http://ssrn.com/abstract=2508929> . Acesso em 28 mai 2015.

DHIR Aaron A. *Diversity in the Boardroom: A Content Analysis of Corporate Proxy Disclosures*, 26 Pace Int'l L. Rev. 6, 2014. Disponível em: <http://digitalcommons.pace.edu/pilr/vol26/iss1/2> . Acesso em 28 de setembro de 2014.

DURÃO, Mariana. Procuradora questiona permanência de empresa de Eike Batista. *Exame*, 16 nov. 2014. São Paulo: Abril, 2014. Disponível em: <http://exame.abril.com.br/geral/noticias/procuradora-questiona-permanencia-de-empresa-de-eike-batista>. Acesso em 24 set. 2015.

EIZERIK *et. al.* *Mercado de Capitais – regime jurídico*. 3ª ed. revista e ampliada. Rio de Janeiro: Renovar, 2011.

ELKE, Host; ANJA, Kirsch. Women still the exception on executive boards of Germany's large firms: Gradually increasing representation on supervisory boards. *DIW Economic Bulletin*, Vol. 4, Iss. 3, pp. 3-15, 2014. Disponível em <http://hdl.handle.net/10419/94215>. Acesso em 29 mai. 2015.

ESPANHA. Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo de 2007.

EWAN, McGaughey. The Codetermination Bargains: The History of German Corporate and Labour Law. *LSE Legal Studies*, Working Paper No. 10/2015. Disponível em: <http://ssrn.com/abstract=2579932> . Acesso em 25 jun. 2015.

FESTAS, Ana S.T. *Responsabilidade Social das Empresas – Implicações Econômicas e Jurídicas*. 2012. 59p. Dissertação – Universidade Católica Portuguesa, Lisboa, 2012.

FILHO, Manuel A. Tudo como antes: estudo constata que as mulheres continuam sendo as principais responsáveis pela realização das tarefas domésticas no país. *Jornal da Unicamp*, N°617, ano 2015. Disponível em: <http://www.unicamp.br/unicamp/ju/617/tudo-como-antes> . Acesso em 24 nov. 2015.

FORGIONI, Paula A. A evolução do direito comercial brasileiro: da mercancia ao mercado. São Paulo: Editora Revista dos Tribunais, 2009.

FRANCESCHET, Susan; PISCOPO, Jennifer M. Gender Quotas and Women's Substantive Representation: Lessons from Argentina. *Politics & Gender*, 4 (2008), 393–425. Disponível em: <http://www.hhh.umn.edu/centers/wpp/events/pdf/GenderQuotasandSubstantiveRepresentation.pdf>. Acesso em 28 de setembro de 2014.

FRASER, Nancy. O feminismo, o capitalismo e a astúcia da história. *Mediações - Revista de Ciências Sociais*, v. 14, n. 2, 2009.

FREEMAN, E. R.; REED, D. L. Stockholders and stakeholders: a new perspective on corporate governance. *California Management Review*, v. 25, n.3, p. 88-106, 1983.

FULTON, L. *Worker Representation in Europe*, Brussels: ETUI and Labour Research Department, 2009. Disponível em: www.worker-participation.eu. Acesso em 09 jun. 2015.

GELMAN, Mariana O. *O Conceito de Conselheiro Independente Vigente na Regulamentação dos Níveis Diferenciados de Governança Corporativa da BM&FBOVESPA*. 2012. 256p. Dissertação – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2012.

GILSON, Ronald J.; HANSMANN, Henry; PARGENDLER, Mariana. Regulatory Dualism as a Development Strategy: Corporate Reform in Brazil, the United States, and the European Union. *Stanford Law Review*, v. 63, 2011. pp. 475-537.

GLADMAN, Kimberley Gladman; LAMB, Michelle. GMI Ratings' 2012 Women on Boards Survey, 10, 2012. Disponível em: http://library.constantcontact.com/download/get/file/110256168627586/GMIRatings_WOB_032012.pdf . Acesso em 28 de setembro de 2014.

GORAN, Selanec; SENDEN, Linda. *Positive Action Measures to Ensure Full Equality in Practice between Men and Women, including on Company Boards*. European Commission, 2013. Disponível em: <http://eurogender.eige.europa.eu/documents/positive-action-measures-ensure-full-equality-practice-between-men-and-women-including>. Acesso em 03 jul. 2015.

GORGA, Érica. *Direito Societário Atual* – Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.

GROSVOLD, Johanne. *Where are all the women? Institutional context and the prevalence of women on the corporate board of directors*. 2009. 282p. Tese -University of Bath, School of Management, July 2009.

_____. BRAMMER, Stephen. *National Institutional Systems as Antecedents of Female Board Representation: An Empirical Study*. *Corporate Governance: An International Review*, 2011, 19(2): 116–135. Disponível em: <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1467-8683.2010.00830.x/abstract> . Acesso em 28 de setembro de 2014.

_____. BRAMMER, Stephen; RAYTON, Bruce. Board diversity in the United Kingdom and Norway: an exploratory analysis. *Business Ethics: A European Review* Volume 16 Number 4 October 2007. Disponível em: <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1467-8608.2007.00508.x/abstract> . Acesso em 28 de setembro de 2014.

GRUN, Roberto. Atores e ações na construção da governança corporativa brasileira. *Revista Brasileira de Ciências Sociais*, 2003, 18 (52). Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=10705208>. Acesso em 17 set. 2015.

HAYS. *O avanço da mulher no ambiente de trabalho: pesquisa global de diversidade de gêneros*, 2015. Disponível em: <http://hays.com.br/novidades/leading-women-survey-1335980>. Acesso em 24 set. 2015.

HIRATA, Helena; KERGOAT, Daniele. Novas configurações da divisão sexual do trabalho. *Cadernos de Pesquisa*, v. 37, n. 132, p. 595-609, set./dez. 2007. Disponível em: <http://scielo.br/pdf/cp/v37n132/a0537132> . Acesso em 22 nov. 2015.

_____. Emprego, responsabilidades familiares e obstáculos sócio-culturais à igualdade de gênero na economia. *Revista do Observatório Brasil da Igualdade de Gênero*. 1ª Impressão. Brasília: Secretaria Especial de Políticas para as Mulheres, 2010. Disponível em: www.observatoriodegenero.gov.br . Acesso em 22 nov. 2015.

IBGC. Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. *Fundamentos para discussão sobre cotas para mulheres nos conselhos no Brasil*, 2013. Disponível em http://www.ibgc.org.br/download/manifestacao/IBGC_Pesquisa_CotasMulheres.pdf . Acesso em 21 de setembro de 2014.

_____. *Código das melhores práticas de governança corporativa. 4ª ed., 2010*.

_____. *Relatório de mulheres na administração das empresas brasileiras listadas – 2010 – 2011*, 2011. Disponível em <http://www.ibgc.org.br/Download.aspx?Ref=Pesquisas&CodPesquisas=11> . Acesso em 28 de setembro de 2014.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. *Pesq. Nac. amost. domic.*, Rio de Janeiro, v. 31, p.1-135, 2011. Disponível em ftp://ftp.ibge.gov.br/Trabalho_e_Rendimento/Pesquisa_Nacional_por_Amostra_de_Domicilios_anual/2011/Volume_Brasil/pnad_brasil_2011.pdf . Acesso em 28 de setembro de 2014.

_____. Estatísticas de gênero: uma análise dos resultados do censo demográfico 2010. *Estudos e pesquisas. Informação demográfica e socioeconômica*, IBGE: Rio de Janeiro, 2014. Disponível em: <http://biblioteca.ibge.gov.br/biblioteca-catalogo.html?view=detalhes&id=288941>. Acesso em 23 nov. 2015.

INFORMA. Las mujeres en los Consejos de Administración de las empresas españolas. Madrid, 2015. Disponível em: www.informa.es/.../mujeres_consejos_2015_v2.pdf. Acesso em 01 nov. 2015.

INSTITUTO ETHOS, e Ibope Opinião, em parceria com FGV-SP, Ipea, OIT, e Unifem (2010). *Perfil social, racial e de gênero das 500 maiores empresas do Brasil e suas ações afirmativas*. São Paulo, Instituto Ethos, novembro. Disponível em: http://www1.ethos.org.br/ethosweb/arquivo/0-a-eb4perfil_2010.pdf. Acesso em 28 de setembro de 2014.

IPCG. *Projecto de Código de Bom Governo das Sociedades*. Instituto Português de Corporate Governance, 2010. Disponível em: http://www.cgov.pt/images/stories/projecto_de_cdigo_de_bom_governo_das_sociedades_do_ipcg_20100104.pdf. Acesso em 10 de setembro de 2014.

JENSEN, Michael C.; MECKLING, William H. *Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure*. *Journal of Financial Economics*, Vol. 3, no. 4, 1976.

JOHNSON Scott, G; SCHNATTERLY, Karen; HILL, Aaron D. Board Composition Beyond Independence: Social Capital, Human Capital, and Demographics. *Journal of Management* Vol. 39 No. 1, 232-262, 2013. Disponível em: <http://jom.sagepub.com/>. Acesso em 27 mai. 2015.

KAMALNAATH, Akshaya; PEDDADA, Yamini. Women in Boardrooms: Formulating a legal regime for corporate in India. *Journal on Governance*, Vol. 1 No. 6, 2012. Disponível em: http://www.nlujodhpur.ac.in/downloads/governance_%20journal/contents-3.pdf. Acesso em 28 de setembro de 2014.

KAMALNAATH, Akshaya; MASSELOT, Annick. The Transfer of Gender Equality Norms from Europe to Asia Through the Spread of Corporate Gender Quotas, 2014. Disponível em: <http://ssrn.com/abstract=2504339>. Acesso em 12 out 2015.

KATZ, David A.; McINTOSH, Laura A. Developments Regarding Gender Diversity on Public Boards. *New York Law Journal*, October 31, 2013. Disponível em: <http://blogs.law.harvard.edu/corpgov/2013/11/12/developments-regarding-gender-diversity-on-public-boards/>. Acesso em 28 de setembro de 2014.

KRAWIEC, Kimberly D.; CONLEY, John M.; BROOME, Lissa L. The Danger of Difference: Tensions in Directors' Views of Corporate Board Diversity. *University of Illinois Law Review*, n. 3, Vol. 2013. Disponível em: <http://ssrn.com/abstract=2272871>. Acesso em 28 de setembro de 2014.

LAMBOOY, Tineke. 30% Women on Boards: New Law in the Netherlands, *European Company Law*. Vol.2 pp. 53-63, 2012. Disponível em: http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2083449. Acesso em 02 nov. 2015.

LAMY FILHO, Alfredo; PEDREIRA, José Luiz Bulhões. *A lei das S.A. –pressupostos – elaboração – aplicação*, 2ª ed. Rio de Janeiro: Renovar, 1995.

LAZZARETTI, Kellen. *A participação feminina nos conselhos de administração das empresas brasileiras: uma análise das características de formação e experiência profissional à luz da teoria do capital humano*. 2012. 131p. Dissertação – Universidade do Vale do Itajaí, Mestrado Acadêmico em Administração, Biguaçu, 2012. Disponível em: <http://siaibib01.univali.br/biblioteca>. Acesso em 11 jun. 2015.

LETHBRIDGE, E. Governança Corporativa. *Revista do BNDES*, v. 8, dez. 1997. Disponível em: https://web.bndes.gov.br/bib/jspui/bitstream/1408/.../RB%2008_final.PDF. Acesso em: 11 jun. 2015.

LINNAINMAA, Leena. The finnish experience in promoting women on company boards. *Dir., Cent. Chamber of Commerce of Fin.*, Berlin, 2010. Disponível em: http://www.keskuskauppakamari.fi/site_eng/Media/Speeches/The-Finnish-experience-in-promoting-women-on-company-boards. Acesso em 11 jun. 2015.

MADALOZZO, R. Occupation segregation and the gender wage gap in Brazil: an empirical analysis. *Economia Aplicada*, v. 14, n. 2, p. 147-168, 2010. Disponível em: <http://www.scielo.br/>. Acesso em 23 nov. 2015.

MAGNIER, Véronique; ROSENBLUM, Darren. Quotas and the Transatlantic Divergence of Corporate Governance, 34 *Nw. J. Int'l L. & Bus.* 249 (2014). <http://scholarlycommons.law.northwestern.edu/njilb/vol34/iss2/2>

MASSELOT, Annick; MAYMONT, Antony. Balanced Representation between Men and Women in Business Law: The French ‘Quota’ System to the Test of EU Legislation. *Centre for European Law and Legal Studies (CELLS)*, Volume 3, 2014, issue 2. Disponível em: http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2459916. Acesso em 28 de setembro de 2014.

MCLAUGHLIN, Colm; DEAKIN, Simon. Equality law and the limits of the business case for addressing gender inequalities. *Centre for Business Research*, University of Cambridge, Working Paper No. 420, 2011. Disponível em: <http://www.cbr.cam.ac.uk/pdf/WP420.pdf>. Acesso em 28 de setembro de 2014.

MENEZES, Maurício Moreira Mendonça de. *O poder de controle nas companhias em recuperação judicial*. Rio de Janeiro: Forense, 2012.

MEYERSFELD, Bonita. What are the Obligations for those who invest? in Christoph Luetge (ed). *Handbook of the Philosophical Foundations of Business Ethics*, Springer, 2012. Disponível em: <http://www.springer.com/br/> . Acesso em 09 jun. 2015.

MUNHOZ, Eduardo Secchi. *Empresa contemporânea e Direito Societário*. São Paulo: Juarez de Oliveira, 2005

NIELSEN, Sabina, HUSE, Morten. The Contribution of women on boards of directors: Going beyond the surface. *Corporate Governance: An International Review*, 18(2): 136-148, 2010. Disponível em: <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1467-8683.2010.00784.x/abstract> . Acesso em 23 mai. 2015.

OCDE – Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico. *White Paper sobre Gobierno Corporativo en America Latina*. Paris: OCDE, 2004.

PAPADIMA, Raluca. Recent Developments regarding Gender Balance on EU Corporate Boards. *European Company Law* 12, no. 5, 2015. Disponível em: http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2661470. Acesso em 30 out. 2015.

PARENTE, Maria A.L.S. *A Diversidade de Gênero nos Conselhos de Administração e a sua Relação com os Resultados nas Empresas Cotadas na Euronext Lisbon*. 2013. 49p. Dissertação – Instituto Superior de Economia e Gestão, Universidade Técnica de Lisboa. Lisboa, 2013.

PARGENDLER, Mariana. The Corporate Governance Obsession, *SSRN Working Paper*, October 14, 2014a. Disponível em: http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2491088 . Acesso em 08 jun. 2015.

_____. Corporate Governance in Emerging Markets, *Direito GV Research Paper Series* No. 100, March 20, 2014b. Disponível em: http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2417994 . Acesso em 08 jun. 2015.

PINHEIRO, A. S.; CARRIERI, A. de P.; JOAQUIM, N. de F. Esquadrinhando a Governança Corporativa: o Comportamento dos Personagens sob o Ponto de Vista dos Discursos dos Autores Acadêmicos. *Revista Contabilidade & Finanças*, São Paulo, v. 24, n. 63, p. 231-242, 2013. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rcf/v24n63/06.pdf> . Acesso em 18 set 2015.

PISTOR, Katharina. Codetermination: A Sociopolitical Model with Governance Externalities. In: BLAIR, Margaret M.; ROE, Mark J. *Employees and Corporate Governance*. Washington D.C: Brookings Institution Press, 1999. pp. 163-193.

REINO UNIDO. Department for Business, Innovation & Skills. Women on boards reports: Corporate governance. *Davies Review Annual Report – Women on Boards*, March, 2015. Disponível em: <https://www.gov.uk/government/publications/women-on-boards-2015-fourth-annual-review> .Acesso em 21 jun. 2015.

_____. Department for Business, Innovation & Skills. Women on boards reports: Corporate governance. *Davies Review Annual Report – Women on Boards*, March, 2014. . Disponível em: https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/320000/bis-women-on-boards-2014.pdf . Acesso em: 21 jun. 2015.

REIS, Maurício C.; MACHADO, Danielle C. *Uma Análise dos Rendimentos do Trabalho entre Indivíduos com Ensino Superior no Brasil*. Texto para discussão / Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA).- Brasília : Rio de Janeiro, 2015. Disponível em: <http://www.ipea.gov.br>. Acesso em 22 nov. 2015.

RINEHART et al. Corporate Governance Practices in Germany and the United States. *Drake Management Review*, Volume 3, Issue 1, October 2013. Disponível em: <http://faculty.cbpa.drake.edu/dmr/0301/DMR030107S.pdf> .Acesso em 26 jun. 2015.

ROSENBLUM, Darren. Feminizing Capital: A Corporate Imperative, 6 *Berkeley Bus. L.J.* 55 (2009). Disponível em: <http://digitalcommons.pace.edu/lawfaculty/399/> . Acesso em 28 de setembro de 2014.

_____. ROITHMAYR, Daria. More Than a Woman: Insights into Corporate Governance after the French Sex Quota. Center for Law and Social Science. *Legal Studies Research Papers Series No. 14-35*, 2014. Disponível em: <http://ssrn.com/abstract=2482720> . Acesso em 28 de setembro de 2014.

_____. It's Time for the State to 'Lean In' for Gender Equality. *The Huffington Post Woman*, 14 mai. 2013. Disponível em: http://www.huffingtonpost.com/darren-rosenblum/lean-in_b_2847554.html . Acesso em 28 nov. 2015.

SALOMÃO FILHO, Calixto. *O novo direito societário*. 4. ed. rev. e ampl. São Paulo: Malheiros, 2011.

_____. Recuperação de empresas e interesse social. In: SOUZA JUNIOR, Francisco Satiro de; PITOMBO, Antonio Sergio A. de Moraes (Coord.). *Comentários à lei de recuperação de empresas e falências*. 2. ed. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2007.

_____. Sociedade Anônima: interesse público e privado. *Revista de Direito Mercantil*, v. 127, p. 7-20, jul.-set. 2002.

_____. *Teoria crítico-estruturalista do Direito Comercial*. 1. ed. São Paulo: Marcial Pons, 2015.

SANCHES, Andreia. Como a igualdade de gênero fez da Suécia um país rico. *Público*, Estocolmo, 17 mai. 2015. Disponível em: <http://www.publico.pt/mundo/noticia/os-campeoes-da-igualdade-continuam-a-lutar-1695342> . Acesso em 28 nov. 2015.

SENDEN, Linda. The Multiplicity of Regulatory Responses to Remedy the Gender Imbalance on Company Boards. *Utrecht Law Review*, Vol. 10, No. 5, p. 51-66, December 2014a. Disponível em: <http://ssrn.com/abstract=2551859>. Acesso em 14 mai. 2015.

_____. Study on Promoting Women in Leadership – *Comparative Study on Legal and Regulatory Approaches in Europe to Increase the Share of Women in Middle and Higher Management Positions*, commissioned by the CEC and the European Commission, 2014b. Disponível em: www.womeninmanagement.eu. Acesso em 05 out. 2015.

_____. Soft law, self-regulation and co-regulation in European law: Where Do They Meet? *Electronic Journal of Comparative Law*, vol. 9.1 (January 2005). Disponível em: <http://www.ejcl.org/>. Acesso em 05 out. 2015.

_____. VISSER, Mirella. Balancing a Tightrope: The EU Directive on Improving the Gender Balance among Non-Executive Directors of Boards of Listed Companies In: *European Gender Equality Law Review – No. 1/2013*. Disponível em: http://ec.europa.eu/justice/genderequality/files/law_reviews/egelr_20131_final_web_en.pdf . Acesso em 22 nov. 2015.

SEGOVIA Amparo, M. El tratamiento de la RSC en la Ley de igualdad. *Lan Harremanak/19* (2008-II) (117-140). Disponível em: http://www.ehu.es/ojs/index.php/Lan_Harremanak/article/viewFile/2656/2204. Acesso em 28 de setembro de 2014.

SENADO FEDERAL. Projeto de lei n.º 112/2010. Define percentual mínimo de participação de mulheres nos conselhos de administração das empresas públicas e sociedades de economia mista, suas subsidiárias e controladas e demais empresas em que a União, direta ou indiretamente, detenha a maioria do capital social com direito a voto. Disponível em: http://www.senado.gov.br/atividade/materia/detalhes.asp?p_cod_mate=96597. Acesso em 18 nov. 2015.

_____. Parecer aprovado na Comissão de Assuntos Econômicos, 19 de abr. de 2011. Disponível em: <http://www25.senado.leg.br/web/atividade/materias/-/materia/96597>. Acesso em 18 nov. 2015.

_____. Parecer aprovado na Comissão de Assuntos Sociais, 9 de set. de 2015. Disponível em: <http://www25.senado.leg.br/web/atividade/materias/-/materia/96597>. Acesso em 18 nov. 2015.

SKJEIE, Hege; TEIGEN, Mari. Political Constructions of Gender Equality: Travelling Towards... a Gender Balanced Society? *Nora, Nordic Journal of Women's Studies*, 13:3, 187 – 197, 2005. Disponível em: <http://www.informaworld.com/smpp/title~content=t713800832>. Acesso em 26 jun. 2015.

SMALE, Alison; MILLER, Claire C. Germany sets gender quota in Boardrooms. *The New York Times*, Berlin, 6 mar. 2015. Disponível em: http://www.nytimes.com/2015/03/07/world/europe/german-law-requires-more-women-on-corporate-boards.html?_r=0 . Acesso em 25 jun. 2015.

STEFANO, Fabiane. Cotas para mulheres? *Exame*. Ed. 1091, ano 49, no. 11, 10 jun. 2015. São Paulo: Abril, 2015, p. 33-44.

STORVIK, Aagot; TEIGEN, Mari. Women on board: the norwegian experience. *Friedrich Ebert Stiftung* 4, 2010. Disponível em: <http://library.fes.de/pdf-files/id/ipa/07309.pdf> . Acesso em 12 out 2015.

SWEIGART, Anne. Women on Board for Change: The Norway Model of Boardroom Quotas As a Tool For Progress in the United States and Canada, 32 *Nw. J. Int'l L. & Bus.* 81A (2012). <http://scholarlycommons.law.northwestern.edu/njilb/vol32/iss4/6> . Acesso em 21 de setembro de 2014.

TAVARES, Fernando Horta. O Direito da União Européia: autonomia e princípios. In TAVARES, Fernando Horta (Coord.) *Constituição, Direito e Processo. Princípios Constitucionais do Processo*. Curitiba: Juruá, 2007.

TEIGEN, Mari. Gender quotas on corporate boards on the diffusion of a distinct national policy reform. *Firms, Boards and Gender Quotas: Comparative Perspectives Comparative Social Research*, Volume 29, 115–146, 2012. Disponível em:

http://www.gig.gu.se/digitalAssets/1443/1443377_csr-2012m_teigen1.pdf . Acesso em 28 de setembro de 2014.

TEIXEIRA, Ana Bárbara C. *A Empresa-Instituição*. 2010. 272f. Dissertação (Mestrado em Direito) – Faculdade de Direito, Universidade de São Paulo, São Paulo. 2010.

THE SWEDISH CORPORATE GOVERNANCE BOARD. *Questions and answers regarding the Swedish Corporate Governance Board's efforts to improve gender balance on the boards of listed companies*. Estocolmo, 2014. Disponível em: <http://www.corporategovernanceboard.se/media/64821/gender%20qa.pdf>. Acesso em 02 nov. 2015.

THE WORLD BANK. Women Business and the Law: Removing Restrictions to Enhance Gender Equality, *Key Findings*. *International Bank for Reconstruction and Development*, The World Bank, 2013. Disponível em: <http://wbl.worldbank.org/reports> . Acesso em 28 de setembro de 2014.

VAZ, D. V. O teto de vidro nas organizações públicas: evidências para o Brasil. *Econ. soc.*, Campinas, v. 22, n. 3, dez. 2013. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/ecos/v22n3/07.pdf> .Acesso em 22 nov. 2015.

VELKOVA, Irina. Quotas for Women on Corporate Boards: The Call for Change in Europe, 2015. Disponível em: <http://ssrn.com/abstract=2568604>. Acesso em 29 mai. 2015.

WADE, Cheryl L., Gender Diversity on Corporate Boards: How Racial Politics Impedes Progress in the United States, 26 *Pace Int'l L. Rev.* 23, 2014. Disponível em: <http://digitalcommons.pace.edu/pilr/vol26/iss1/4> . Acesso em 28 de setembro de 2014.

WATT, Horatia Muir. Corporate Governance Sex Regimes: Peripheral Thoughts from Across the Atlantic, 26 *Pace Int'l L. Rev.* 57 (2014). Disponível em: <http://digitalcommons.pace.edu/pilr/vol26/iss1/6> . Acesso em 28 set. 2014.