

**O DESAFIO DA REDUÇÃO DA DESIGUALDADE DE  
GÊNERO NAS GRANDES EMPRESAS: ENTRE AS QUOTAS  
VINCULANTES E A AUTORREGULAÇÃO**

THE CHALLENGE OF REDUCING GENDER INEQUALITY IN  
COMPANY BOARDROOM: BETWEEN BINDING QUOTAS AND  
SELF-REGULATION

**Luciana Tasse Ferreira\***  
**Sergio Marcos Carvalho de Ávila Negri\*\***

\*Doutoranda em Sociologia e Direito na Universidade Federal Fluminense (UFF). Mestre em Direito em 2016 na Universidade do Estado do Rio de Janeiro (UERJ). Graduada em Direito em 2013 pela Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF). E-mail: tasse.lu@hotmail.com

\*\* Doutorado em Direito em 2011 na Universidade do Estado do Rio de Janeiro (UERJ). Mestre em Direito em 2006 na Universidade do Estado do Rio de Janeiro (UERJ). Especialista em Direito Civil em 2010 pela Università di Camerino (UNICAM). Graduado em Direito em 2003 pela Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF). E-mail: tasse.lu@hotmail.com

**Como citar:** FERREIRA, Luciana Tasse; NEGRI, Sergio Marcos Carvalho de Ávila. O desafio da redução da desigualdade de gênero nas grandes empresas: entre as quotas vinculantes e a autorregulação. *Scientia Iuris*, Londrina, v. 23, n. 1, p. 164-179, mar. 2019. DOI: 10.5433/2178-8189.2019v23n1p164. ISSN: 2178-8189.

**Resumo:** Diante da divisão sexual do trabalho reproduzida de maneira muito marcante no espaço produtivo, o presente trabalho tem como objetivo investigar as principais propostas para a promoção de igualdade de oportunidades entre homens e mulheres nas organizações empresariais. Para tanto, são analisadas algumas políticas já implantadas com vistas à maior representação de gênero nas posições decisórias das companhias: uma proposta voluntária, estabelecida e fiscalizada pelos próprios agentes econômicos, adotada na Inglaterra; e uma segunda, de caráter obrigatório, imposta pela regulação estatal, sob a forma de quotas vinculantes, adotada na Noruega. Trata-se de uma pesquisa bibliográfica e documental, de caráter qualitativo, a partir do método da análise de conteúdo. Como resultado, destaca-se a importância de se considerarem as alternativas voluntárias e vinculantes na esfera do político, de modo a não naturalizar o discurso da solução de mercado da autorregulação como a única possível para a questão da desigualdade de gênero nas empresas.

**Palavras chave:** Teto de vidro; Administração societária; Pessoa e mercado.

**Abstract:** Given the very markedly sexual division of labor in the production sphere, this paper aims to investigate the main proposals for the promotion of equal opportunities for men and women in business organizations. In this purpose, we analyse some policies aiming a greater gender representation in decision-

making positions of companies: a voluntary proposal, established and supervised by the own economic agents, adopted in England; a compulsory policy, imposed by state regulation in the form of binding quotas, adopted in Norway. It is a bibliographical and documental research, of qualitative character, by using the method of content analysis. As a result, the importance of considering voluntary and binding alternatives in the political sphere is emphasized, so as not to naturalize the discourse of the market solution and self-regulation as a single possible way for the issue of gender inequality in companies.

**Key words:** Glass ceiling. Corporate management. Legal entity and market

## INTRODUÇÃO

A questão das desigualdades entre homens e mulheres no espaço produtivo, particularmente nos cargos diretivos da alta hierarquia empresarial 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.

A discussão se verifica no Brasil<sup>1</sup> timidamente, razão pela qual é necessário questionar quais seriam os modelos regulatórios aptos a subsidiar políticas passíveis de serem adotadas no Brasil. Para tanto, o estudo está balizado na seguinte pergunta: quais seriam os principais modelos regulatórios para o enfrentamento da desigualdade de gênero nos altos escalões das carreiras corporativas?

Na verdade, o País ainda não conta com nenhuma política direcionada às desigualdades de gênero reproduzidas nas grandes organizações empresárias, embora por aqui também se confirme a tendência global da baixa representatividade de mulheres nas posições do alto escalão corporativo - um padrão estrutural de inserção desigual da mulher no mercado de trabalho, com reflexos particularmente claros nos quadros da organização empresária.

No intuito de investigar algumas das principais propostas para a promoção de igualdade de oportunidades entre homens e mulheres nas organizações empresariais, faz-se relevante a análise de algumas políticas já implantadas com vistas à maior representação de gênero nos cargos diretivos. Com efeito, elegeu-se para análise, a política voluntária de autorregulação, adotada na Inglaterra, assim como a política de quotas vinculantes para a composição do órgão responsável pela administração societária, como a implantada de maneira pioneira na Noruega.

Quando se aborda o tema da (des)igualdade de gênero nas empresas, logo numa primeira aproximação, nota-se que o discurso da governança corporativa - com a correspondente proposta de autorregulação dos agentes econômicos - desponta, como a solução de mercado que daria conta de sanar várias das distorções provocadas pela atividade empresária e suas práticas organizacionais. No presente estudo, destaca-se que o discurso da governança corporativa é entendido como aquele que reforça a adoção de mecanismos regulatórios privados, isto é, aquelas medidas a serem adotadas e fiscalizadas pelos próprios agentes econômicos, entre si.

Nesse caso, a hipótese é que existem em tensão duas propostas principais para a promoção da igualdade de gênero nas organizações empresariais: uma proposta voluntária, estabelecida e fiscalizada pelos próprios agentes econômicos; e uma outra de caráter obrigatório, imposta pela regulação estatal, sob a forma de quotas vinculantes.

Com o objetivo de caracterizar a questão da desigualdade de gênero no espaço produtivo e **discutir criticamente** algumas de suas possíveis soluções, o trabalho está dividido em três capítulos.

<sup>1</sup> O único progresso em termos legislativos sobre a questão no Brasil 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. Todavia, o PLS é altamente criticável, em especial quanto à insuficiência do escopo das companhias abrangidas e quanto ao fato de a proposta ter caráter não ter caráter obrigatório para as referidas companhias - o que coloca a sua efetividade em cheque, caso venha a ser aprovado.

O primeiro deles busca evidenciar o significado estrutural do fenômeno do teto de vidro, que praticamente inviabiliza que as mulheres ascendam na hierarquia das carreiras corporativas, o que se verifica como um padrão global na organização da atividade empresária. Por sua vez, o segundo capítulo discute as propostas adotadas na Inglaterra e na Noruega para a inclusão feminina nos cargos diretivos das companhias, vez que são propostas emblemáticas e pioneiras dos modelos autorregulatório e vinculante via quotas, respectivamente. Finalmente, um terceiro capítulo faz uma avaliação crítica das políticas apresentadas.

A estratégia metodológica que se utiliza é a da pesquisa 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 serem aplicados na análise crítica das políticas e dos modelos regulatórios que incentivem o incremento da diversidade de gênero na alta hierarquia administrativa das companhias.

Na verdade, trata-se de uma pesquisa com perfil exploratório, na qual se emprega, como primeiro passo, o levantamento bibliográfico e a análise documental, 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 dos debates em torno das possíveis políticas voltadas à questão.

Para se chegar à reflexão acerca dos espaços reservados à mulher no campo produtivo, como passo importante para a consideração de possíveis soluções para o problema da sub-representação de gênero nos cargos decisórios das companhias. De fato, os dados e informações coletados, tiveram seu conteúdo analisado e reconstruído a partir dos referenciais teóricos adotados, viabilizando-se a realização de novas inferências.

Destaca-se a relevância do presente trabalho pelo fato de a produção acadêmica no campo jurídico ainda não ter enfrentado, cabalmente, o tema da sub-representação feminina na alta hierarquia administrativa das companhias.

Os posicionamentos acerca do assunto foram dados, quase exclusivamente, pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) e pela mídia especializada em questões corporativas. Daí a importância de se debater a questão aqui levantada também a partir do ponto de vista do Direito, que não deve se manter alheio à questão da (des)igualdade de gênero na administração das grandes companhias, a qual já tem sido discutida e enfrentada em outros países e contextos.

## **1 O SIGNIFICADO ESTRUTURAL DA DIVISÃO SEXUAL DO TRABALHO E A DENÚNCIA DO TETO DE VIDRO**

Para a caracterização da desigualdade de oportunidades entre homens e mulheres no mercado de trabalho em geral, cabe destacar, logo de início, as estatísticas do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2011), que demonstram serem as desigualdades salariais entre gêneros no País, alarmantes, não obstante as mulheres apresentem melhores índices de escolaridade.

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<sup>2</sup>.

Como um reflexo direto da desigualdade entre os gêneros no mercado de trabalho, a situação se reproduz internamente nas próprias organizações empresariais, uma vez que 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.

De fato, a composição dos órgãos da administração<sup>3</sup> das companhias listadas em bolsa no Brasil denuncia que o perfil dos conselheiros de administração e diretores no País é quase exclusivamente masculino.

Neste sentido, Da Silveira *et al.* (2014, p. 3) conduz um dos raros trabalhos em que se analisa a participação das mulheres na alta administração das companhias, isto é, nos órgãos do conselho de administração e da diretoria. Para tanto, apoia-se numa base de dados composta por 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 anos.

Nesse ponto, o referido estudo faz questão de destacar em suas conclusões que o elemento “mérito” tem sido insuficiente para determinar a escolha dos candidatos para tais cargos. Essa constatação é 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.

Muito pelo contrário, os dados produzidos no plano internacional<sup>4</sup> e os escassos dados já produzidos no Brasil, demonstram que esse processo está estagnado e que a situação de sub-representação feminina nos cargos da alta administração das companhias parece ser estrutural nos

---

2 A respeito das diferenças salariais no Brasil entre trabalhadores e trabalhadoras de nível superior, 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).

3 Conforme o artigo 138 da Lei 6404/76, os órgãos responsáveis pela administração societária são, Conselho de

Administração e Diretoria, cujas competências estão definidas, respectivamente nos artigos 142 e 144 da mesma lei societária.

4 Neste sentido, ver uma análise recente da situação da sub-representação feminina nas grandes companhias alemãs em: Elke e Anja (2014).

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).

Com isso, é possível identificar que 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, é essencial tornar visíveis tais permanências, precisamente num período marcado por inúmeras mudanças que poderiam ter permitido alterar o padrão de desigualdades.

Assim, é necessário identificar as dinâmicas responsáveis pela manutenção das ditas desproporções de gênero, uma 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 claramente sobre um recorte assimétrico de gênero (CAPPELLIN, 2008, p. 117).

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

Por isso, é de se dizer que a dificuldade de acesso das mulheres a altos cargos nos órgãos da administração societária é apenas a “ponta do iceberg”, reflexo de disposições sociais fortemente arraigadas - 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 que ser alcançado em termos de igualdade de oportunidade e de participação entre mulheres e homens<sup>5</sup>.

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 homens<sup>6</sup>. 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

---

5 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, 2015).

6 Neste sentido, ver o estudo e report publicado em: (GASKILL, 1995).

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 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.

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.

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<sup>7</sup> – passíveis, portanto, de mudança e desconstrução.

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<sup>8</sup>.

Por exemplo, uma política como de quotas para as mulheres nos conselhos de administração, como a implantada na Noruega, tem 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

7 No mesmo sentido de apontar as desigualdade de gênero (e o próprio gênero) como construções sociais e históricas, Matos e Cirino (2016) destacam que a discriminação de gênero é apropriada e agudizada pelo sistema capitalista, uma vez que a dominação e a exploração do trabalho subalternizado das mulheres atende ao escopo de expansão e acúmulo do capital pelo rebaixamento dos custos dos trabalho e das condições laborais. O trabalho traz alguns indicadores que reafirmam que a precarização, informalidade, baixos salários, dificuldade de acesso e permanência no mercado de trabalho, postos de menor hierarquia e poder de decisão são características assumem significado estrutural na atividade laboral feminina.

8 É importante ressaltar que o tema da desigualdade de gênero nos espaços públicos e de poder está atualmente em debate nos mais diversos espaços. Com efeito, a atriz Frances McDormand ao ganhar um Oscar de Melhor atriz em 2018 fechou o seu discurso fazendo referência à *inclusion rider*. Trata-se de uma cláusula de equidade pensada pela professora da Universidade da Carolina do Sul, Stacy Smith, que permite ao ator/atriz âncora (aquele/a que alavanca o financiamento/ produção do filme) exigir que parte do elenco coadjuvantes e da equipe de apoio seja composta com algum nível de diversidade, contando com a participação de mulheres, pessoas negras, pessoas com deficiência e LGBTTI, de modo a efetivamente refletir a 'demografia da vida real'. Tal proposta de cláusula adicional veio a público em 2016 quando Stacy Smith, tratou a respeito da contratação inclusiva em Hollywood em uma palestra do TED. Neste sentido, seria possível ao ator/atriz exigir, por exemplo, um percentual de 50% de participação de minorias não apenas nos personagens secundários e coadjuvantes, como também dos próprios funcionários por

detrás das câmeras. Neste sentido, ver: (OSCARS..., 2018).

não são tão neutras e objetivas quanto o ideal de racionalidade econômica moderna parece sugerir<sup>9</sup>.

Neste sentido, deve-se problematizar a suposta racionalidade objetiva do “espírito empresarial”. Com efeito, 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). Da mesma forma, foi incapaz de torná-la imune às influências que a própria racionalidade não pode controlar, mas que a contrastam (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 sempre há diferentes caminhos possíveis. E as dimensões que interferem nos processos dessas escolhas de gestão, são de natureza diversa. 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).

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).

Com efeito, as organizações empresárias são verdadeiros centros irradiadores de formas de reprodução social e têm capacidade de elaboração cultural: absorvem e movimentam diversas representações simbólicas e identidades produzidas pelos atores em disputa no seu interior.

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

Diante disso, fica claro que a desconstrução da divisão sexual do trabalho produtivo passa, necessariamente, pela denúncia de que desigualdades entre homens e mulheres são reproduzidas e aprofundadas no ambiente corporativo – o que muitas vezes passa despercebido, por ser naturalizado em papéis sociais de gênero muito arraigados.

## **2 ALGUMAS PROPOSTAS PARA A PROMOÇÃO DA EQUIDADE DE GÊNERO NO ÂMBITO CORPORATIVO**

A grande maioria dos documentos, pesquisas e publicações que dão conta das políticas

---

<sup>9</sup> Afinal, na sociologia weberiana o moderno é associado à racionalidade nos processos de organização e produção. Isto é, a suposição de que os processos 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).

implantadas 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 aqui por estudar, majoritariamente, políticas implantadas por países europeus, como se passará a abordar, ainda que brevemente.

Não obstante haja uma relativa diversidade quanto às abordagens regulatórias e de execução levadas a efeito na Europa para a inclusão de gênero nos cargos da alta administração societária, optou-se por tratar particularmente de duas políticas<sup>10</sup>, que passaram a servir de modelo para a questão.

Neste sentido, foram selecionadas para a análise a política voluntária de autorregulação, adotada no Reino Unido; e a política pública de quotas vinculantes, adotada na Noruega. Cada uma delas apresenta possibilidades bastante diversas para tratar a questão problematizada: a primeira representa a adoção de políticas para equidade de gênero nos órgãos da administração societária pensadas e fiscalizadas pelos próprios agentes econômicos, ao passo que a segunda representa a imposição estatal de uma política para solucionar a questão.

No que tange à política voluntária de autorregulação, esta é normalmente levada a cabo pela inclusão de recomendações em códigos de governança corporativa<sup>11</sup> aplicáveis às companhias. Neste caso, 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*.

Com efeito, uma das formas mais comuns para se estabelecer uma política como essa 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 sugeridos pelos respectivos códigos de governança corporativa – ou expliquem porque não o fizeram<sup>12</sup>. Todavia, não há qualquer sanção formal para o descumprimento das condições.

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, sob as bases de um mecanismo cumpra-ou-explique (CHOUDHURY, 2014).

A respeito dos efeitos da política de autorregulação pura, implantada no Reino Unido,

---

10 Em outro estudo mais extenso, teve-se a oportunidade de fazer uma proposta de classificação dos modelos regulatórios conducentes à inclusão de gênero nos cargos da alta administração societária, em vista das principais políticas implantadas para a questão, que se concentram no continente europeu. A proposta de classificação dos modelos foi: o modelo da autorregulação pura; o da correção ou autorregulação condicionada; o de políticas públicas não vinculantes e, finalmente, o modelo de políticas públicas vinculantes. Neste sentido, ver: Ferreira (2016).

11 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 diversos, de modo que a definição de “governança corporativa” está em aberto e existe uma certa disputa sobre a sua conceituação. Para fins deste trabalho, utiliza-se a expressão “boas práticas de governança corporativa” 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 instâncias voluntárias, de autorregulação estabelecida pelos próprios agentes privados, como os códigos de boa governança corporativa, que estabelecem normas de conduta não vinculantes para o setor corporativo.

12 Esta forma de fiscalização e prestação de contas a respeito das condutas fixadas de maneira voluntária ficou conhecida em inglês como *comply-or-explain* e em português como cumpra-ou-explique.

em 2010, pode-se dizer que houve alguns avanços positivos, não obstante ainda se esteja muito longe do desejável quando o tema é equidade de representação de gênero nos espaços da alta administração das companhias.

Observa-se que a representação feminina alcançou o percentual de 23.5% nas 100 FTSE<sup>13</sup>, em 2014, bastante próximo da meta de 25% de representação de mulheres para 2015. As companhias FTSE 250 também alcançaram um relativo progresso quanto ao 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 UNIVERSITY SCHOOL OF MANAGEMENT, 2015, p. 3).

Apesar dos resultados relativos alcançados na Inglaterra, é fundamental atentar para a fragilidade de mecanismos voluntários, como os propostos pela governança corporativa, justamente por não serem dotados de coercibilidade. Neste caso, ressalta-se que a iniciativa voluntária e autorregulatória do setor privado na Inglaterra é publicamente contrária à adoção de quotas obrigatórias, afirmando-se como a alternativa ideal para dar conta da questão do teto de vidro nas companhias britânicas de capital aberto<sup>14</sup>.

De todo modo, nota-se que, particularmente no caso britânico, a opinião pública esteve envolvida e com ânimo fiscalizatório a respeito da questão da sub-representação de gênero nos órgãos da alta administração societária do país, o que não só levou a uma maior transparência desses dados, que passaram a ser divulgados pelas companhias, como chamou a atenção dos próprios administradores para a necessidade de mudanças nas práticas internas e organizacionais das companhias.

Desse modo, para que uma política de caráter autorregulatório encontre alguma efetividade, é condição necessária que não seja deixada ao simples arbítrio do próprio setor corporativo, estando, ao menos, submetida às exigências de transparência suficientes para a fiscalização e monitoramento do público investidor, sob pena de permanecerem como mera retórica.

Por outro lado, o modelo da política pública vinculante, compreende instrumentos de Direito público, dotados de coercibilidade, isto é, capacidade de se fazer cumprir pelo aparato estatal.

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 – equivalente ao conselho de administração no Brasil.

É interessante notar que, ainda em 2003, a própria lei acionária da Noruega foi alterada de modo a incluir o requisito de diversidade de gênero na composição do órgão da administração das companhias<sup>15</sup>. Originalmente, todavia, tratava-se de uma medida de adoção voluntária, e as

13 O índice FTSE 100 inclui as 100 maiores companhias com ações negociadas na Bolsa de Londres (LSE).

14 Para maiores informações sobre os relatórios anuais Lord Davies, ver: Reino Unido (2015).

15 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 *apud* FERREIRA, 2016, p. 91).

sociedades anônimas 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, Rosemblum (2009, p. 63) destaca que a opção da política legislativa foi por sancionar a medida de quotas obrigatórias especificamente no corpo da lei societária - ao invés de adotá-la num instrumento com objetivos antidiscriminatórios, como é o caso da Lei de equidade de gênero, em vigor no país, de caráter mais genérico.

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 endossado e protegido a partir da própria estruturação e organização da atividade empresária.

Neste caso, 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 pela Lei norueguesa para o caso de inobservância do percentual de 40% de mulheres na composição do órgão responsável pela administração societária é a própria dissolução<sup>16</sup> 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. De fato, o Direito norueguês apresenta uma série de políticas direcionadas a solucionar as desigualdades de gênero em vários aspectos: no âmbito familiar, quanto à violência doméstica e na política, quanto à falta de representação feminina (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 às 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 trabalho realizado,

---

16 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.

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, uma 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 medidas 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.

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 o avanço mais significativo na Europa 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).

### **3 FUNDAMENTOS PARA UM DEBATE CRÍTICO A RESPEITO DAS PROPOSTAS PARA A REDUÇÃO DA DESIGUALDADE DE GÊNERO NAS GRANDES EMPRESAS**

Por trás do debate sobre que medidas adotar e, particularmente, quanto à adoção de uma política pública vinculante como as quotas, há uma evidente tensão entre o interesse da igualdade de gênero pretendida e o da livre iniciativa, fundamento da economia de mercado. Por isso, ao invés de uma política pública vinculante, o setor empresarial tende a pressionar pela adoção de medidas voluntárias, pela via da autorregulação.

Todavia, é certo que um modelo não vinculante – ou voluntário - tem efetividade limitada. Neste sentido, Senden (2014a, p. 65) identifica duas principais razões para tanto: 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.

Em vista da breve discussão a respeito de duas das políticas apresentadas para a promoção da diversidade de gênero nos órgãos da administração societária, é possível perceber que vários fatores também influenciam as opções regulatórias 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 - e é bem ilustrado pelas opções políticas da Inglaterra e da Noruega.

Pode-se dizer que um tratamento normativo ideal para a questão da persistente sub-representação de mulheres nos cargos da administração societária, deve passar, necessariamente, por uma forte problematização pública do tema, uma vez que o exato conteúdo de quaisquer dessas opções, é, eminentemente, uma escolha política. Mecanismos voluntários e vinculantes têm

sido colocados em prática com vistas a solucionar a questão, e é fundamental que as vantagens e desvantagens de cada uma dessas opções sejam consideradas e debatidas propriamente na esfera do político – o que importa em não naturalizar o discurso da solução de mercado da autorregulação como a única possível, ou a melhor, *a priori*.

No entanto, o discurso da governança corporativa parece querer reforçar que a solução via mercado, isto é, a partir da autorregulação pelos agentes econômicos, é essencialmente virtuosa por incrementar a eficiência do tráfego mercantil, o que não só é insuficiente para dar conta dos diversos interesses afetados pela empresa, como também esvazia a dimensão política das lutas por direitos em torno dos impactos causados pela atividade empresária.

O intuito dessa ressalva de cunho crítico a respeito da hipertrofia do discurso da governança corporativa é, exatamente, evidenciar a necessidade de avaliarem-se, em cada caso, os mecanismos privados de regulação apresentados pelas boas práticas, face à regulação pública estatal e as demais alternativas – sem naturalizar a solução via mercado como a ideal ou a única possível.

O que Pargendler (2016), identifica como uma “obsessão” com a ideia de governança corporativa é, justamente, o contrário de uma postura aberta ao debate político a respeito das alternativas em jogo. Segundo a autora, o discurso liberal da autorregulação, por ser mais mercadológico, tende a se afirmar como única opção viável para a solução de uma gama de conflitos na empresa, o que tem o cunho de impedir que reformas mais significativas no campo da empresa e dos mercados, sejam levadas a cabo.

De fato, a promessa implícita no discurso da governança corporativa parece ser a de que, à medida que o adequado processo decisório esteja em funcionamento, a regulação estatal externa da atividade empresária torna-se crescentemente supérflua, uma vez que as próprias sociedades empresárias assumiriam a capacidade de melhor se regular ou se auto-governar (PARGENDLER, 2016).

Por isso mesmo, é fundamental demarcar que o discurso da governança corporativa não é neutro do ponto de vista ideológico. A partir da década de 90, quando sobrevém 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 de 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, 2016).

Por isso mesmo, é necessário 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 pelos agentes econômicos.

## CONCLUSÃO

O presente estudo buscou investigar duas das políticas já implantadas no sentido promover a igualdade entre homens e mulheres nas organizações empresariais, a fim de avaliá-las criticamente. Como o Brasil ainda não conta com nenhuma política direcionada especificamente à questão, a análise se voltou para políticas adotadas na realidade europeia.

Desse modo, optou-se por analisar a política autorregulatória, de caráter voluntário, adotada na Inglaterra na esteira dos códigos de boas práticas de governança corporativa; assim como a política de quotas obrigatórias de 40% de mulheres na composição do órgão executivo da administração societária, adotada na Noruega.

Para delimitar a questão da sub-representação feminina nas altas instâncias administrativas das companhias como um verdadeiro problema, 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 nas empresas.

Com efeito, mesmo diante da expansão da inserção laboral 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. Com isso, também se reconhece que o espaço produtivo é um espaço de reprodução social, além de econômico, marcado pela disputa de atores que se confrontam e negociam.

Em relação às políticas analisadas, é certo que cada uma delas deve ser avaliada no contexto das realidades nas quais buscam intervir, de modo que nenhuma delas deve ser considerada em abstrato. Pelo contrário, como escolhas políticas que são, devem ser submetidas a um amplo debate de caráter público, em que sejam consideradas as vantagens e desvantagens de cada alternativa.

Diante disso, colocou-se em questão o discurso da governança corporativa, que se apresenta como modelo autorregulatório, apto a solucionar todo tipo de tema relativo à atividade empresária. Sustentou-se, ainda, que a hipertrofia do discurso da governança corporativa calcado na autorregulação, afasta a dimensão política das disputas entre os diversos atores sociais em interação no espaço produtivo (trabalhadores e trabalhadoras, organizações sindicais, acionistas, administradores etc.), local em que se reproduz uma divisão sexual do trabalho muito marcada, mas despercebida por estar naturalizada em papéis sociais de gênero muito arraigados.

## REFERÊNCIAS

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

CAPPELLIN, Paola; GIULIANI, Gian Mario. A racionalidade, a cultura e o espírito empresarial. *Sociedade e Estado*, Brasília, v. 17, n. 1, p. 123-152, jan./jun. 2002. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0102-69922002000100008](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-69922002000100008). Acesso em: 22 nov. 2015.

CATALYST. **Census 2014**: 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.

CHOUDHURY, Barnali. New rationales for women on boards. **Oxford Journal of Legal Studies**, Oxford, UK, v. 34, n. 3, p. 511–542, Sep. 2014. Disponível em: <http://ojls.oxfordjournals.org/content/early/2014/01/20/ojls.gqt035.abstract>. Acesso em: 19 jun. 2015.

CRANFIELD UNIVERSITY SCHOOL OF MANAGMENT. **The female FTSE board report 2015: putting the UK progress into a global perspective**. Bedford, UK: 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 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 maio 2015.

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**, v. 4, n. 3, p. 3-15, 2014. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10419/94215>. Acesso em: 29 maio 2015.

FERREIRA, Luciana T. **A participação da mulher nos órgãos da administração societária no Brasil: obstáculos e perspectivas**. 2016. 134 f. Dissertação (Mestrado em Direito empresarial) – Faculdade de Direito, Universidade do Estado do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2016.

GASKILL, Stephen. **A solid investment: making full use of the nation's human capital: recommendations of the Federal Glass Ceiling Commission**. Washington, DC: Diane Publishing, 1995. Disponível em: <https://www.dol.gov/oasam/programs/history/reich/reports/ceiling2.pdf>. Acesso em: 22 nov. 2015.

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

IBGE. **Pesquisa nacional por amostra de domicílios**, Rio de Janeiro: IBGE, 2011. v. 31. Disponível em: [ftp://ftp.ibge.gov.br/Trabalho\\_e\\_Rendimento/Pesquisa\\_Nacional\\_por\\_Amostra\\_de\\_Domicilios\\_anual/2011/Volume\\_Brasil/pnad\\_brasil\\_2011.pdf](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 set. 2014.

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. 131 f. Dissertação (Mestrado Acadêmico em Administração) – Universidade do Vale do Itajaí, Biguaçu, 2012. Disponível em: <http://siaibib01.univali.br/biblioteca>. Acesso em: 11 jun. 2015.

MATOS, Ana Carla H.; CIRINO, Samia M. Análise crítica da efetividade do direito humano ao trabalho: um impasse na discriminação de gênero. **Quaestio Iuris**, Rio de Janeiro, v. 9, p. 1955-1981, 2016.

OSCARS 2018: who or what is an inclusion rider? **BBC News**, Londres, 5 mar. 2018. Entertainment & Arts. Disponível em: <http://www.bbc.com/news/entertainment-arts-43286515>. Acesso em: 20 abr. 2018.

PARGENDLER, Mariana. The corporate governance obsession. **Journal of Corporation Law**, v. 42, n. 2, p. 359-402, 2016. Disponível em: [http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=2491088](http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2491088). Acesso em: 20 abr. 2018.

REINO UNIDO. Department for Business, Innovation & Skills. **Women on boards 2015: fourth annual review**. Policy paper, 25 Mar. 2015. Disponível em: <https://www.gov.uk/government/publications/women-on-boards-2015-fourth-annual-review>. Acesso em: 21 jun. 2015.

REIS, Maurício C.; MACHADO, Danielle C. **Uma análise dos rendimentos do trabalho entre indivíduos com ensino superior no Brasil**. Brasília: IPEA, 2015. (Texto para discussão, 2110). Disponível em: <http://www.ipea.gov.br>. Acesso em: 22 nov. 2015.

ROSENBLUM, Darren. Feminizing capital: a corporate imperative. 2009. Disponível em: <http://digitalcommons.pace.edu/lawfaculty/399/>. Acesso em: 28 set. 2014.

SENDEN, Linda. **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](http://www.womeninmanagement.eu). Acesso em: 5 out. 2015.

SENDEN, Linda. The multiplicity of regulatory responses to remedy the gender imbalance on company boards. **Utrecht Law Review**, Utrecht, v. 10, n. 5, p. 51-66, Dec. 2014a. Disponível em: <http://ssrn.com/abstract=2551859>. Acesso em: 14 maio 2015.

**Como citar:** FERREIRA, Luciana Tasse; NEGRI, Sergio Marcos Carvalho de Ávila. O desafio da redução da desigualdade de gênero nas grandes empresas: entre as quotas vinculantes e a autorregulação. **Scientia Iuris**, Londrina, v. 23, n. 1, p. 164-179, mar. 2019. DOI: 10.5433/2178-8189.2019v23n1p164. ISSN: 2178-8189.

Recebido em: 26/09/2018.

Aprovado em: 07/12/2018.