

Doutrina & Atualidades

A PROMOÇÃO DA IGUALDADE DE GÊNERO NA ADMINISTRAÇÃO DE COMPANHIAS ABERTAS: PRIMEIRAS REFLEXÕES*

SHEILA C. NEDER CEREZETTI

1. Introdução. 2. Breve apresentação das atuais discussões e medidas legislativas sobre o tema. 3. Igualdade de gêneros no ambiente corporativo: os mais recorrentes argumentos contrários e favoráveis à adoção de cotas de gênero. 4. Uma perspectiva brasileira: medidas afirmativas como instrumento de promoção do desenvolvimento?. 5. Conclusão.

1. Introdução

Ao longo dos últimos anos a luta contra o desequilíbrio de gênero na administração de grandes empresas tornou-se foco de atenção em muitas jurisdições. O tema deixou de se apresentar como tópico confinado a interessantes estudos de Ciência Política e alcançou o ambiente jurídico, especialmente sob o manto das ponderações de boas práticas de governança corporativa.

Elevado número de Países e também a própria União Europeia adotaram ou consideraram adotar medidas obrigatórias voltadas à promoção da igualdade de gênero nos altos cargos do ambiente corporativo. As normas geralmente exigem que companhias abertas contem com 40% de mulheres em seus

conselhos,¹ ao mesmo tempo em que estabelecem calendário para que o objetivo seja alcançado de forma progressiva ao longo do tempo. Assim como outras formas de ações positivas destinadas a proteger os direitos de minorias, as cotas para executivas tendem a se afastar de regras caracterizadas como *soft law* e são apresentadas como instrumentos de observância obrigatória.

Um breve olhar sobre a composição da administração confirma que a intenção de promover a participação de mulheres é oportuna. Só na Europa, estudos mostram que quase 95% dos presidentes e 82% dos con-

* A elaboração da pesquisa aqui refletida contou com apoio do *Max-Planck-Institut für ausländisches und internationales Privatrecht*, ao qual se agradece. Uma versão prévia do estudo foi apresentada no *Max Weber June Conference*, realizado no *European University Institute* em 2013. Os comentários então recebidos em muito contribuíram para o resultado ora alcançado. Os dados mencionados no artigo foram atualizados até junho/2014.

1. Menção deve ser feita ao fato de que nem todos os ordenamentos referidos contam com o mesmo modelo de administração (v. discussões sobre os *one-tier* e *two-tier systems*). Assim, as referências aqui feitas a porcentagens de conselheiras nem sempre guardam exata correspondência com o conselho de administração previsto no Direito Brasileiro, sendo que muitas vezes dizem respeito a administradores não executivos. Dado que aqui não se trata de traçar um estudo comparativo, mas apenas de apresentar experiências estrangeiras sobre o tema, optou-se por não oferecer uma visão detalhada de cada estrutura da administração das sociedades dos Países referidos.

selheiros são homens.² Eles também indicam que o aumento médio historicamente aferido no número de conselheiras não sugere uma mudança natural e voluntária.³ Caso se considere a igualdade de gêneros um real objetivo, haveria, portanto, motivo para a adoção de medidas a promover o acesso de mulheres aos altos cargos de gestão, na tentativa de evitar ou diminuir a discriminação.

Todavia, como se verá, o incentivo à participação equilibrada de gêneros nos ambientes decisórios não é tema imune a críticas. Autores há que alegam não haver consenso sobre o efeito positivo da igualdade de gênero sobre a *performance* das companhias. A ausência de um inquestionável *business case* pela diversidade sugeriria, então, a inexistência de necessidade tanto de preocupação quanto de alterações legislativas sobre o assunto. Outros arguem que medidas afirmativas, como cotas para conselheiras, seriam degradantes para as mulheres, na medida em que sua eventual eleição passaria a ser imbuída do estigma de tratamento especial e a sugerir escolha não fundamentada no mérito.

Essa discussão, como sói acontecer em questões de governança corporativa, ultrapassa fronteiras, realiza-se na esfera transnacional e rapidamente alastra-se para além dos centros em que surgiu. Exemplo disso é o fato de que atualmente se encontra

2. Os dados referem-se aos participantes dos mais elevados órgãos de administração na estrutura organizativa das companhias de cada País. Naqueles que adotam o sistema duplice este órgão representa algo similar ao conselho de administração no modelo brasileiro. Nos casos em que o sistema monista de administração é utilizado os dados dizem respeito à diretoria. V. informações atualizadas em http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/gender-decision-making/database/business-finance/supervisory-board-board-directors/index_en.htm.

3. V. Comissão Europeia, *Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions – Gender Balance in Business Leadership: a Contribution to Smart, Sustainable and Inclusive Growth*, COM(2012), pp. 5-6 (disponível em http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/files/womenonboards/communication_quotas_en.pdf).

no Senado Brasileiro projeto de lei sobre a igualdade de gênero no ambiente corporativo, com a previsão de medida similar, se bem que menos abrangente, àquela encontrada em solo europeu. Não obstante a gritante diferença entre o número de conselheiros e conselheiras de companhias abertas brasileiras,⁴ o projeto ora em análise refere-se tão somente a empresas estatais. Neste cenário, importa discutir a relevância da adoção de medida afirmativa e a conveniência de sua ampliação, de forma a atingir todas as sociedades listadas.

Em vista do exposto, este artigo está dividido em cinco itens, sendo o primeiro esta “Introdução”, o último dedicado a conclusões e contando, ainda, com a indicação da bibliografia referida. O item 2 oferece uma apresentação breve e descritiva das medidas legislativas até o momento adotadas principalmente em Países europeus e delinea o estágio atual das discussões no ambiente da União Europeia. O item 3 explica os principais argumentos favoráveis e contrários aos conselhos equitativos e discute se há um papel a ser exercido pelo Direito na promoção da igualdade de gênero no âmbito corporativo. Por fim, o item 4 esclarece como o tópico tem sido abordado no Brasil e adota uma perspectiva bastante própria de um País em desenvolvimento, ao defender que se leve em consideração o argumento de que medidas regulatórias ou autorregulatórias favoráveis à igualdade de gêneros e de acesso a oportunidades seriam formas de promover o desenvolvimento inclusivo no País.

Antes de passar à análise do tema, contudo, duas explicações iniciais parecem necessárias. Em primeiro lugar, devido às limitações de um artigo que busca apenas apresentar considerações introdutórias sobre o assunto, não foram tratadas as interessantes e profundas discussões das cotas à luz das teorias feministas. Trata-se, contudo, de indispensável perspectiva a ser abarcada por estudos mais aprofundados acerca da

4. V. dados no item 4, abaixo.

adoção de medidas de promoção da igualdade de gênero no ambiente corporativo.⁵ Em segundo lugar, importa esclarecer que a opção pelo estudo de um assunto tão específico e restrito não significa que se julgue ser ele o mais relevante no largo universo da temática do empoderamento feminino e da igualdade de gêneros, tampouco que suprima preocupações redistributivas que ocorrem na intersecção entre desigualdades baseadas em gênero e em outros marcadores de minorias.⁶ Cuida-se apenas de demonstrar que o caminho em prol dos direitos das mulheres perpassa a sociedade brasileira como um todo, alcançando inclusive aquelas que contam com favorecido acesso a uma classe econômica mais restrita. Reconhece-se, assim, que a realidade social brasileira impõe às mulheres dificuldades muito mais graves do que a limitação de acesso a cargos de gestão. De fato, há minoria digna de tutela que, além de se constituir como tal pelo gênero, é assim caracterizada por sua classe econômica e sua etnia. Ainda mais urgente deve ser a atenção a ela prestada pelas políticas públicas. Este não parece motivo suficiente, todavia, para não se enfrentar concomitantemente a questão aqui proposta.

2. Breve apresentação das atuais discussões e medidas legislativas sobre o tema

Países europeus e a própria União Europeia lideram atualmente as discussões

5. Estudo com este enfoque encontra-se em curso pela pesquisadora Renata Belmonte, Doutoranda da Faculdade de Direito da USP.

6. Não se trata, aqui, portanto, de refletir meras preocupações de empoderamento feminino de determinada classe econômica – o que seria a demonstração da captação do movimento feminista pelo sistema capitalista e, mais ainda, pelo movimento neoliberal, como indicado por N. Fraser (“Prologue to a drama in three acts”, in *Fortunes of Feminism: from State-Managed Capitalism to Neoliberal Crisis*, Londres, Verso, 2013, pp. 1-16). Não se nega aqui, portanto, que a luta pela emancipação deve se aproximar da proteção social; muito menos se acredita que a busca de objetivos

acerca da adoção de cotas femininas na administração societária. A diversidade de gênero apresenta-se como tema de interesse tanto em instrumentos de regulação privada, dos quais os códigos de conduta são exemplos, quanto em legislações estatais. Enquanto nos primeiros a melhoria de práticas de governança é vista como forma de atrair investidores e consumidores, as últimas visam a promover a igualdade e a minimizar atitudes discriminatórias. Em ambos os esforços pela mais ampla feminilização⁷ da liderança corporativa se referem particularmente a companhias listadas em Bolsas⁸ ou que contam com elevado número de empregados, e dizem respeito à adoção de cotas de gênero para membros não executivos da administração. Na prática, dado o fato de que mulheres constituem percentual baixíssimo dentre os participantes dos altos cargos da administração empresarial, as cotas de gênero tornam-se cotas femininas.

Há pouco mais de 10 anos, época em que o tema não constava da agenda de nenhum País, a Noruega adotou a primeira regra societária de gênero.⁹ No início estabeleceu-se um objetivo de elevação da participação feminina na administração, sendo que as com-

redistributivos deva ser substituída pela daqueles que representam reconhecimento. Há, na verdade, que se adicionar a luta por representação, ainda para utilizar os termos cunhados pela mesma autora.

7. Para discussões acerca da distinção entre *feminilização* e *feminização*, em que o primeiro se referiria a um significado quantitativo e o segundo a uma compreensão qualitativa, v. S. Yannoulas, “Feminização ou feminilização? Apontamentos em torno de uma categoria”, *Temporalis* 22/271-292, 2011. O termo aqui não é mencionado em referência a um ou outro significado técnico, mas à ampliação da participação feminina, como reflexo da mitigação de práticas discriminatórias.

8. Muito embora este seja o cenário em Países europeus, outras jurisdições, como o Brasil (v. item 3), consideram a adoção de regra similar, mas com menor abrangência, isto é, a promover a igualdade de gênero apenas em sociedades cujas ações sejam ao menos majoritariamente detidas pelo Estado.

9. O tema da igualdade de gêneros recebe há tempos atenção no País. O *Gender Equality Act*, voltado a eliminar todo tipo de discriminação de gênero nos setores público e privado, data de 1978.

panhias controladas pelo Estado passariam a necessariamente contar com representação de ao menos 40% de mulheres, e o mesmo se esperaria dos agentes privados nos próximos dois anos. Passado este tempo, a obrigatoriedade foi estendida a todas as companhias abertas, tendo sido a elas atribuído um período para a implementação das mudanças necessárias. Vale destacar que inicialmente o Governo permitiu que o setor privado optasse voluntariamente por observar o sistema mais igualitário exigido apenas das sociedades com capital estatal. Todavia, dado que sob o sistema voluntário não houve o esperado aumento da porcentagem de participação feminina,¹⁰ a proporção obrigatória de administradoras foi introduzida.¹¹ Uma importante característica do mandamento igualitário refere-se à sanção que recai sobre aqueles que não o observam, a qual consiste na dissolução mandatória da sociedade, precedida de avisos para observância da regra.¹² Como resultado, em menos de uma década a porcentagem de mulheres no órgão de administração de companhias abertas subiu de 9% para 40,1%.¹³

10. Segundo os relatos, a participação não alcançou 20% (C. Casey, R. Skibnes e J. K. Pringle, "Gender equality and corporate governance: policy strategies in Norway and New Zealand", *Gender, Work and Organization* 18(6)/617, 2011).

11. V. § 6-11a do *Act of 13 June 1997 N. 45*, alterado em 2003, traduzido como *Norwegian Public Limited Liability Companies Act* (disponível em http://www.oslobors.no/ob_eng/Oslo-Boers/Regulations/Acts). Note-se que a cota se aplica ao órgão central de poder da companhia, diretamente eleito pelos acionistas e responsável pela administração diária dos assuntos sociais.

12. Há ainda a possibilidade de, na presença de interesse público considerável, estender o prazo para cumprimento da regra e substituir a dissolução por multas até a efetiva observância da cota. Para mais detalhes, v. C. Teichmann e C. Langes, "The Europe wide movement towards gender quota at board level", in H. S. Birkmose, M. Neville e K. E. Sørensen (orgs.), *Board of Directors in European Companies: Reshaping and Harmonising their Organisation and Duties*, Kluwer, Alphen aan den Rijn, 2013, p. 286.

13. C. Seierstad e T. Opsahl, "For the few, not the many: the effects of affirmative action on presence, prominence, and social capital of female directors

A iniciativa norueguesa, inicialmente não levada a sério por outros Países,¹⁴ foi seguida pela Espanha, em 2007. A chamada lei de igualdade efetiva entre mulheres e homens foi introduzida para, dentre outros propósitos relacionados ao tratamento equânime de gêneros, aumentar a representação feminina em conselhos de administração.¹⁵ A porcentagem recomendada, a ser atingida até 2015, é de 40% de conselheiras em companhias com mais de 250 empregados. Consoante explicado no próprio "Preâmbulo" da *Ley Orgánica 3/2007*, a igualdade formal perante a lei, muito embora seja um passo importante, é insuficiente para evitar a discriminação. Assim, em reconhecimento da necessidade de uma ação legislativa, a Espanha decidiu intervir e agir contra a desigualdade no ambiente corporativo. O documento cuida da adoção no campo nacional tanto da Diretiva 2002/73/EC, relativa à concretização do princípio da igualdade de tratamento entre homens e mulheres no que se refere ao acesso ao emprego, à formação e promoção profissionais e às condições de trabalho, quanto da Diretiva 2004/113/EC, que aplica o princípio de igualdade de tratamento entre homens e

in Norway", *Scandinavian Journal of Management* 27(1)/44-54, 2011.

14. Cf. C. Teichmann e C. Langes, "The Europe wide movement towards gender quota at board level", cit., in H. S. Birkmose, M. Neville e K. E. Sørensen (orgs.), *Board of Directors in European Companies: Reshaping and Harmonising their Organisation and Duties*, p. 279.

15. V. *Ley Orgánica n. 3/2007, de 22 de Marzo, para la Igualdad Efectiva de Mujeres y Hombres*. No que se refere especificamente às cotas femininas em conselhos de administração, o "Preâmbulo" explica o seguinte: "En este Título, y en el marco de la responsabilidad social corporativa, se ha incluido el fomento de la presencia equilibrada de mujeres y hombres en los consejos de administración de las sociedades mercantiles, concediendo para ello un plazo razonable. Es finalidad de esta medida que el criterio prevalente en la incorporación de consejeros sea el talento y el rendimiento profesional, ya que, para que el proceso esté presidido por el criterio de imparcialidad, el sexo no debe constituir un obstáculo como factor de elección" (disponível em <http://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2007-6115>).

mulheres no acesso a bens e serviços e seu fornecimento.

Em 2011 outros Países, como a França, a Itália e a Bélgica, também adotaram leis de cotas de gênero. Em geral, os diplomas estabelecem prazos para a eleição de taxa progressiva de mulheres a compor os órgãos da administração. A falha em observar as regras obrigatórias resulta em penalidades diversas, que variam desde multas até a ilegalidade de nomeações que não satisfaçam os padrões legalmente exigidos.¹⁶

Contando-se a partir de 2011,¹⁷ companhias abertas francesas devem eleger ao menos 20% de conselheiras dentro de três anos, e 40% dentro de seis anos. Qualquer eleição feita em desacordo com as porcentagens indicadas deve ser considerada nula, e os participantes do órgão ficam sujeitos a uma sanção financeira. Desde então os resultados já puderam ser sentidos, e a porcentagem de conselheiras de grandes companhias mais que dobrou, passando de 12,3% em 2010 para 29,7% em 2013.¹⁸ O Direito Italiano,¹⁹ por seu turno, determina que o “gênero sub-representado” deve corresponder a pelo menos 1/3 dos membros dos órgãos da administração. Às companhias que descumprirem a cota após o recebimento de aviso pela Comissão de Valores Mobiliários/CONSOB aplicar-se-á

16. Para críticas às sanções normalmente encontradas, e que penalizariam a própria companhia, v. C. Teichmann e C. Langes, “The Europe wide movement towards gender quota at board level”, cit., in H. S. Birkmose, M. Neville e K. E. Sørensen (orgs.), *Board of Directors in European Companies: Reshaping and Harmonising their Organisation and Duties*, p. 299.

17. *Loi n. 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*.

18. Cf. Comissão Europeia, *Report on Progress on Equality between Women and Men in 2013*, SWD(2014) 142 Final, Abr./2014, p. 29 (disponível em http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/files/swd_2014_142_en.pdf).

19. *Legge n. 120/2011 sulle Quote di Genere nei Consigli di Amministrazione delle Società Pubbliche e delle Società Quotate*.

multa. Caso a cota permaneça incompleta, há que se considerar que os membros eleitos não são dotados de mandato válido. No ordenamento belga²⁰ introduziu-se o art. 518-*bis* ao Código de Sociedades, determinando-se que ao menos 1/3 dos conselheiros de companhias abertas seja de gênero diverso daquele da maioria dos demais membros do órgão. O descumprimento da norma acarreta sanções que variam conforme o porte da sociedade e o período em que ocorrer, sendo que as consequências abrangem a nulidade da eleição de conselheiros e, no futuro, a suspensão da atribuição de benefícios financeiros e de outra ordem aos administradores.

Ainda na Europa, há Países que optaram por medida diversa para lidar com a desigualdade de gênero no campo corporativo. Regras conhecidas como *comply or explain* foram adotadas, por exemplo, no Reino Unido²¹ e na Holanda.²² Às vezes decorrentes de lei, esses tipos de regras são bastante comuns em instrumentos de regulação privada e sofrem questionamentos em termos de efetividade.

20. *Loi du 28 Juillet 2011, Loi Modifiant la Loi du 21 Mars 1991 Portant Réforme de Certaines Entreprises Publiques Économiques, le Code des Sociétés et la Loi du 19 Avril 2002 Relative à la Rationalisation du Fonctionnement et la Gestion de la Loterie Nationale afin de Garantir la Présence des Femmes dans le Conseil d’Administration des Entreprises Publiques Autonomes, des Sociétés Cotées et de la Loterie Nationale*.

21. V. *The UK Corporate Governance Code*, item B.2.4. No Reino Unido há nítida evidência de que as mulheres são persistentemente sub-representadas (“In 2009 only 12.2% of directors of FTSE 100 companies were women, and on the boards of FTSE 250 companies the proportion was just 7.3%. By 2010 these figures had moved to 12.5% for FTSE 100 and 7.8% of FTSE 250” – *Women on Boards*, 2011, p. 7, disponível em https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/31480/11-745-women-on-boards.pdf).

22. O Código Civil holandês foi alterado em 2011 para incluir o objetivo de representação feminina na casa dos 30% para o ano de 2016. Todavia, não há a imposição de sanções para o caso de ele não ser alcançado. Companhias que deixarem de respeitar a porcentagem deverão explicar os motivos para tanto e os esforços feitos para que a cota seja alcançada no futuro. Cf. T. Lambooy, “30% women on boards: new law in the Netherlands”, *European Company Law* 9/53-63, n. 2, 2012.

Em outros ordenamentos, códigos de governança corporativa lidam com o tema ao incluírem recomendação de atenção à diversidade de gênero, como no caso da Suécia²³ e da Alemanha.²⁴

Há poucos anos a discussão alcançou Bruxelas, tendo a União Europeia solicitado que companhias de grande porte voluntariamente tentassem aumentar a porcentagem de administradoras eleitas. Todavia, até o momento, medidas autorregulatórias não foram bem-sucedidas a ponto de refletirem porcentagem considerada razoável.²⁵ Assim, dado que os conselhos de companhias europeias

23. Na Suécia o Código de Governança Corporativa determina que as companhias ao menos tentem alcançar a igualdade de gênero. A adoção voluntária de medidas igualitárias trouxe resultado positivo, respondendo as mulheres por 26,5% dos membros não executivos do órgão administrativo das sociedades suecas. Estudiosos atribuem os resultados a outras medidas de igualdade de gênero presentes no ordenamento sueco, bem como ao medo que os entes privados nutrem de uma regulação pública impositiva. Cf. C. Teichmann e C. Langes, "The Europe wide movement towards gender quota at board level", cit., in H. S. Birkmose, M. Neville e K. E. Sørensen (orgs.), *Board of Directors in European Companies: Reshaping and Harmonising their Organisation and Duties*, p. 288.

24. O Código de Governança Corporativa alemão conta com duas recomendações relativas a questões de igualdade. A Cláusula 5.1.2 estabelece que o *Aufsichtsrat*, ao eleger os membros do *Vorstand*, deve respeitar a diversidade e buscar apropriada consideração das mulheres. A Cláusula 5.4.1, por seu turno, indica que o *Aufsichtsrat* deve, sobre sua própria composição, estabelecer objetivos de adequada representação feminina. Dado que o descumprimento das recomendações pode ser justificado, questiona-se a efetividade desta forma de regulação. Atualmente a Alemanha discute a melhor maneira de lidar com o tema, abrangendo opções como uma *flexiquota* ou uma cota mandatória prevista em lei (em abril/2013 um projeto de lei que previa participação feminina de 40% tanto no *Aufsichtsrat* quanto no *Vorstand* foi rejeitado pelo *Bundestag*, mas há ainda discussões sobre adoção de cota de pelo menos 30%). A primeira opção seria, para alguns, uma autorregulação regulada (*regulierte Selbstregulierung*). Cf. M. Grünberger, "Geschlechtergerechtigkeit im Wettbewerb der Regulierungsmodelle – Wege zur tatsächlichen Durchsetzung der Gleichberechtigung in Führungspositionen der Wirtschaft", *RW* 1/1-45, 2012.

25. A taxa de mudança em direção ao equilíbrio da composição passou de 0,5% para 2% ao ano, mas

costumam ser largamente compostos de homens e que os últimos anos não geraram progresso, a Comissão entendeu ser necessária a aprovação de diploma a exigir o cumprimento de metas. Sob a liderança de Vivian Reding, Comissária Europeia de Justiça, Direitos Fundamentais e Cidadania, a Comissão Europeia propôs, em novembro/2012, um texto de Diretiva que prevê cota de 40% dos cargos da administração não executiva de companhias abertas a ser preenchida por pessoas do sexo sub-representado.²⁶ Há que se destacar que a preferência pela indicação de administradores do sexo sub-representado aplica-se a candidatos com mesma qualificação,²⁷ o que evita alegações de que a cota envolveria discriminação ilegal contra os concorrentes do sexo preponderante. Com considerável apoio do Parlamento²⁸ e de alguns Estados-membros, discute-se no momento a aprovação desta proposta de Diretiva.²⁹

Fora da Europa as tentativas igualitárias referem-se majoritariamente à adoção voluntária de mais elevado número de representantes femininas nos órgãos da administração

esta alteração não se mostra suficiente para alcançar a desejada taxa de 40% até 2020. V. Comissão Europeia, *Report on Progress on Equality between Women and Men in 2013, SWD(2014) 142 Final, Ab.I/2014*, p. 28 (disponível em http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/files/swd_2014_142_en.pdf).

26. Comissão Europeia, *Proposal for a Directive of the European Parliament and of the Council on Improving the Gender Balance among Non-Executive Directors of Companies Listed on Stock Exchanges and Related Measures, COM(2012) 614 Final, Nov./2012* (disponível em <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2012:0614:FIN:en:PDF>).

27. Art. 4(3) da Proposta de Diretiva.

28. V. Parlamento Europeu, *Report on the Proposal for a Directive of the European Parliament and of the Council on Improving the Gender Balance among Non-Executive Directors of Companies Listed on Stock Exchanges and Related Measures (COM(2012)0614 – C7-0382/2012 – 2012/0299(COD))* (disponível em <http://www.europarl.europa.eu/sides/getDoc.do?type=REPORT&mode=XML&reference=A7-2013-340&language=EN>).

29. V. *Women on Boards: Commission Proposes 40% Objective*, 14.11.2012 (disponível em http://europa.eu/rapid/press-release_IP-12-1205_en.htm).

societária.³⁰ Até o momento, contudo, a confiança na autorregulação, característica tão comum no campo da governança corporativa, não parece lograr resultados nesse tema específico.³¹

3. Igualdade de gêneros no ambiente corporativo: os mais recorrentes argumentos contrários e favoráveis à adoção de cotas de gênero

A disparidade entre o número de mulheres e homens em ambientes de tomada de decisões de alta hierarquia é tema que ganha relevância diariamente. Acredita-se ser ela um reflexo da existência de persistente discriminação contra mulheres no ambiente corporativo.³² Trata-se do problema amplamente conhecido como *glass ceiling*, expressão cunhada na década de 1980 em referência a uma barreira invisível, apesar de existente, que serve de metáfora à dificuldade sofrida

por minorias na luta pela transposição de certo limite na progressão da carreira.³³

Como visto no item 2, os últimos anos acompanharam o surgimento de medidas afirmativas para favorecer a igualdade de acesso a mulheres, uma vez que a porcentagem de administradoras eleitas não parece aumentar na ausência de exigências claras nesse sentido.³⁴ Foi assim que as cotas de gênero, mais comumente utilizadas na esfera política,³⁵ alcançaram o ambiente privado.

Alguns aspectos são apontados como razões que dificultam a eleição de mulheres aos altos cargos de gestão. Eles incluem a existência de estereótipos, as barreiras estruturais e os processos de tomada de decisão informais e subjetivos, a suposta ausência de adequação social, a alegada ausência de mulheres dotadas de necessária experiência, a falta de mentores ou de rede de relações sociais a favorecê-las, o fato de as empresas serem vistas como território masculino e a existência de elevado grau de comprometimento feminino com a família.³⁶

Tais motivos, corretos ou não, sugerem que o lapso entre gêneros na composição da administração societária está relacionado a uma variedade de características sociais problemáticas. Esta percepção poderia levar ao argumento de que cada uma delas deve ser

30. Nos Estados Unidos, em que os debates são historicamente reticentes a qualquer forma de intervenção, as discussões sobre o papel do Direito em lidar com o tema no ambiente corporativo estão na ordem do dia e fazem referência ao fato de que a Europa tem liderado as iniciativas. V., exemplificativamente, J. S. Lublin e T. Francis, "U.S. boards of directors lag behind in naming women", *Wall Street Journal* 4.2.2014 (disponível em <http://online.wsj.com/news/articles/SB10001424052702304851104579361313785708236>).

31. Exceção parece ser encontrada na Nova Zelândia, que conta com bons resultados decorrentes de uma política de amplo espectro em termos de conscientização e promoção da igualdade de gêneros. Sobre o tema, v. C. Casey, R. Skibnes e J. K. Pringle, "Gender equality and corporate governance: policy strategies in Norway and New Zealand", cit., *Gender, Work and Organization* 18(6)/613-630, 2011.

32. Ambientes de poder são geralmente marcados pela majoritária presença masculina. A inclusão da mulher na vida política, por exemplo, é outro tema de importância e sobre o qual se debruçam estudiosos do movimento feminista. V., por exemplo, com a sugestão de que seria necessária a criação de um programa para dar voz às mulheres: C. R. Jardim Pinto, "Feminismo, História e Poder", *Revista de Sociologia Política* 18/15-23, n. 36, 2010.

33. Cf. Estados Unidos da América/Federal Glass Ceiling Commission, *Good for Business: Making Full Use of the Nation's Human Capital*, Washington, The Environmental Scan, 1995, p. iii (disponível em <http://www.dol.gov/oasam/programs/history/reich/reports/ceiling.pdf>).

34. Comissão Europeia, *Memo/12/860 – Questions and Answers: Proposal on Increasing Gender Equality in the Boardrooms of Listed Companies*, novembro/2012 (disponível em http://europa.eu/rapid/press-release_MEMO-12-860_en.htm).

35. No Brasil, referência pode ser feita ao § 3º do art. 10 da Lei 9.504/1997, introduzido em 2009 sob a alcunha de "Lei do Batom", segundo a qual há mínimo de 30% e máximo de 70% a ser preenchido por candidaturas de cada sexo para as eleições a cargos políticos.

36. C. Villiers, "Achieving gender balance in the boardroom: is it time for legislative action in the UK?", *Legal Studies* 30/537-542, n. 4, dezembro/2010.

lidada por meio de medidas específicas e por instrumentos legais que diretamente com elas se relacionam, ao invés de se tentar solucionar o problema mediante a imposição de resultado exigido por uma lei de cunho societário. A concepção de que o direito societário deve se afastar de preocupações sociais mais amplas e se deter ao regramento dos interesses internos à sociedade empresária é, sem dúvida, bastante comum entre estudiosos da matéria.³⁷ Com efeito, existem diversos argumentos contrários à utilização do regime de cotas em prol da diversidade de gêneros em conselhos de administração, e muitos caminham nesse sentido. Em atenção aos elevados níveis de autonomia atribuídos aos agentes privados, as cotas mandatárias são muitas vezes vistas como uma interferência indevida nas decisões a serem livremente tomadas pelos acionistas. Sabe-se ser a escolha de administradores um dos mais aclamados direitos de participantes do capital social, sendo considerada reflexo da capacidade de contribuir para os destinos da sociedade empresária.

Mas as críticas não se resumem a isto. Dentre as visões contrárias à adoção de qualquer medida afirmativa encontram-se, ainda, afirmações de que as cotas poderiam ocasionar efeito contrário ao almejado, depreciando o valor da mulher, na medida em que sugeririam que elas apenas seriam eleitas devido à obrigatoriedade da porcentagem prevista em lei. Isso exacerbaria as dificuldades relacionadas à estereotipização das mulheres, e elas sofreriam o estigma do sucesso decorrente apenas de cotas. Como consequência, afirma-se que não sobraria espaço para a possibilidade de eleição de conselheiras com base em fundamentos de mérito. As mulheres, então, se sentiriam vítimas de paternalismo e, se pudessem,

37. Com críticas a esta limitada concepção do direito societário, v., por exemplo, B. Sjøfjell, "The jigsaw puzzle of sustainability", *European Company Law* 9/51, 2012. E no Brasil, por todos, F. K. Comparato, "A reforma da empresa", in *Direito Empresarial: Estudos e Pareceres*, São Paulo, Saraiva, 1990, pp. 3-26.

optariam por eleições apenas baseadas nas suas qualidades profissionais. Ao final, isso levaria à piora da posição feminina, ao gerar a ideia de que mulheres seriam vítimas que precisam ser protegidas.³⁸ Sob a mesma perspectiva, alega-se que medidas afirmativas de igualdade de gênero criariam hostilidade contra aquelas que seriam vistas como menos capacitadas e que estariam ocupando posições profissionais apenas devido a uma preferência legalmente imposta.³⁹ Interessante destacar, contudo, que, segundo estudos empíricos, essas possíveis consequências são mencionadas especialmente por aqueles que não passaram pela experiência do sistema de cotas.⁴⁰

Outra possível consequência negativa usualmente referida é a criação de um pequeno grupo de elite de mulheres que passaria a ser eleito a elevado número de conselhos apenas para que a porcentagem imposta pela lei pudesse ser satisfeita. Parece, todavia, interessante destacar que a produção de um excesso de *female trophy directors*, como referido pela doutrina especializada, não é encontrada apenas em Países em que contam com cotas obrigatórias e em que mulheres seriam supostamente eleitas somente em sinal de respeito à lei, mesmo se não qualificadas para os cargos. A crítica, portanto, não parece se aplicar especialmente e corretamente à adoção de medidas afirmativas.⁴¹

38. Cf. C. Villiers, "Achieving gender balance in the boardroom: is it time for legislative action in the UK?", cit., *Legal Studies* 30/55 (resumindo as possíveis desvantagens associadas às cotas).

39. R. B. Levinson, "Gender-based affirmative action and reverse gender bias: beyond gratz, parents involved and Ricci", *Harvard Journal of Law & Gender* 34/31-34, 2011 (com a apresentação deste e de outros argumentos usualmente apontados contra medidas afirmativas para a promoção da igualdade de gênero).

40. Cf. C. Casey, R. Skibnes e J. K. Pringle, "Gender equality and corporate governance: policy strategies in Norway and New Zealand", cit., *Gender, Work and Organization* 18(6)/625.

41. A existência de *trophy directors* é majoritariamente referida nos Estados Unidos. Cf. D. M. Branson, "Initiatives to place women on corporate boards of directors – A global snapshot", *The Journal of Corporation Law* 37/800, 2012.

Alega-se, ainda, que a imposição de cotas poderia vir a gerar, como resultado negativo, o desincentivo à decisão de a companhia abrir o capital ou se manter listada em Bolsa. Na busca de evitar a observância da determinação de participação feminina, normalmente imposta a companhias de capital aberto, sociedades deixariam de participar do mercado de valores mobiliários.⁴²

Em divergência com os argumentos mencionados, destacam-se vozes favoráveis a que um diploma que lida com a governança da sociedade por ações se volte à promoção da diversidade de gêneros. Duas razões para tanto são normalmente apontadas. A primeira delas advoga que a lei que disciplina a organização das sociedades deve ser o exato local para criar novos deveres, pois uma mudança estrutural na governança poderia contribuir para que o ambiente corporativo, especialmente marcado pela fraca observância do direito à igualdade de tratamento entre os sexos, se coadunasse com perspectiva mais equilibrada e equânime. Haveria, então, um motivo de cunho igualitário para se estabelecer uma regra societária de equilíbrio de gêneros, em respeito ao respectivo direito fundamental atingido. Em segundo lugar, aponta-se a existência de estudos que sugerem a relação positiva entre conselhos equilibrados em termos de participação feminina e masculina e uma melhor *performance* econômico-financeira da companhia. Este é o chamado *business case* pela defesa da igualdade corporativa de gênero.

Do ponto de vista do argumento igualitário, as cotas seriam uma maneira de promover inclusão e igualdade de oportunidades para as mulheres. Dado que a Declaração Universal dos Direitos Humanos estabelece a igualdade

42. Afirma-se ter sido este o cenário na Noruega, local em que mais de 30 companhias teriam preferido fechar o capital a cumprir com as cotas. Cf. J. Lublin, "Behind the rush to add women to Norway's boards", *The Wall Street Journal* 10.12.2007, B-1 (disponível em <http://online.wsj.com/article/SB119724568401518785.html>).

de todos, alega-se que um aparato jurídico deveria estar em vigor para garantir que mulheres usufruam das mesmas possibilidades ofertadas aos seus colegas do sexo masculino também nos altos níveis de suas carreiras.⁴³ A igualdade entre sexos seria considerada como manifestação de uma sociedade democrática, permitindo distribuição mais justa de poder entre os gêneros. No âmbito da União Europeia a proposta de Diretiva acerca das cotas para conselheiras alinha-se especificamente aos dispositivos que preveem a igualdade entre mulheres e homens e a igualdade de oportunidades.⁴⁴

Parece correto dizer que a busca por igualdade efetiva não deve estar confinada à esfera pública, e deveria, ao contrário, alcançar relações travadas no campo empresarial.⁴⁵ O "Preâmbulo" da lei espanhola de cotas corporativas bem caminha neste sentido ao apontar expressamente que o alcance da igualdade real depende não apenas do compromisso de agentes públicos, mas também da esfera de agentes privados, especialmente dos entes empresariais.

Um rápido olhar sobre o número de mulheres eleitas aos cargos estatutários de administração também sugere que a exigência legal de tratamento igualitário talvez seja o melhor caminho para o alcance de resultado efetivo e durável. Estudos demonstram a existência de relação positiva entre o número de conselheiras e a probabilidade de uma outra mulher vir a ser escolhida para o cargo.⁴⁶ Disso decorre que medidas afirmativas têm o potencial de cumprir o ideal de serem

43. C. Villiers, "Achieving gender balance in the boardroom: is it time for legislative action in the UK?", cit., *Legal Studies* 30/547.

44. Especificamente, art. 23 do *Charter of Fundamental Rights of the European Union*, arts. 2 e 3(3) do *Treaty on European Union/TEU*, e arts. 8 e 157(3) do *Treaty on the Functioning of the European Union/TFEU*.

45. Sobre o tema, v. item 4, abaixo.

46. R. Mateos de Cabo, R. Gimeno e L. Escot, "Disentangling discrimination on spanish boards of directors", *Corporate Governance: an International Review* 19(1)/77-95, 2011.

temporárias. No caso, elas parecem poder contribuir em muito para a criação de um ambiente que acolhe e incita a mais ampla aceitação da participação igualitária, resultado que poderia vir a ser mantido mesmo após a eliminação da obrigatoriedade da cota. A mais ampla diversidade no nível do conselho de administração poderia, ainda, repercutir positivos resultados de igualdade de gêneros nos demais cargos e funções da empresa, na medida em que cabem ao órgão a escolha dos diretores e muitas vezes a aprovação da política de recursos humanos da companhia. Surgiria, portanto, um efeito cascata da representação feminina, consistente na repercussão da igualdade de acesso e de oportunidades. Isso demonstra que a cota não é um fim em si mesma, com o único propósito de alocar algumas mulheres em cargos de poder, mas instrumento de mudança. Na medida em que o conselho de administração se caracteriza como órgão de essencial relevância para a fixação da orientação geral dos negócios,⁴⁷ a ele também cabe a conformação de normas éticas e expectativas culturais dentro do ambiente empresarial. A ação afirmativa insere-se, portanto, em componente crucial da governança corporativa, na esperança de que a medida ali adotada se reflita nos demais âmbitos da estrutura societária.⁴⁸

Conforme acima mencionado, ao lado do argumento igualitário, há quem defenda a diversidade de gênero na administração societária como medida favorável ao desempenho financeiro das companhias. Destaque-se, desde logo, que não se compartilha de argumentos que, em busca de melhorar o acesso de mulheres a cargos ou espaços, acabam por repetir ou reforçar estereótipos quanto àquelas que seriam as características femininas clássicas. De toda forma, vale dizer que o *business*

case em prol da adoção de cotas caminha em três linhas. Em primeiro lugar, alega-se que uma mais ampla participação feminina seria capaz de contribuir para que colapsos financeiros fossem evitados.⁴⁹ Em perspectiva mais ampla, afirma-se que a igualdade de gêneros permite um uso mais adequado dos recursos humanos mais qualificados. Considerando-se que as mulheres compõem elevado número daqueles que obtêm os mais altos graus de formação educacional, a ausência de mulheres nos conselhos significaria que a competência delas não estaria sendo adequadamente utilizada para o bem da economia como um todo.⁵⁰ Além disso, a diversidade nos altos órgãos de administração é apontada como fator a contribuir para a melhor *performance* financeira das companhias.

Vale mencionar que o efeito da representação feminina sobre a *performance* corporativa ainda é assunto sob debate. Enquanto alguns estudos não encontram qualquer relação entre a diversidade de administradores e lucros mais elevados, outros apontam uma relação positiva,⁵¹ alegando, inclusive, que os bons resultados são obtidos caso uma por-

49. D. M. Branson, "Initiatives to place women on corporate boards of directors: a global snapshot", cit., *Journal of Corporation Law* 37/795.

50. V., por exemplo, Comissão Europeia, *Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions – Gender Balance in Business Leadership: a Contribution to Smart, Sustainable and Inclusive Growth, COM(2012)*, p. 5 (disponível em http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/files/womenonboards/communication_quotas_en.pdf).

51. F. Dobbin e J. Jung, "Corporate board gender diversity and stock performance: the competence gap or institutional investor bias?", *North Carolina Law Review* 89/817-820, 2011 (apresentando uma visão geral dos estudos econômicos sobre o tema); A. Stevens e A. Humphreys, "Merit demands quotas: statistics suggest it makes good business sense to have legislated quotas for women on company boards", *Law Institute Journal* 85/83, 2011 (a favor da implementação de cotas, alegando que companhias que contam com conselheiras apresentam melhor desempenho e que a subutilização da força de trabalho feminina é ineficiente).

47. No ordenamento brasileiro, nos termos do art. 142, I, da Lei 6.404/1976.

48. No mesmo sentido, v. C. Casey, R. Skibnes e J. K. Pringle, "Gender equality and corporate governance: policy strategies in Norway and New Zealand", cit., *Gender, Work and Organization* 18(6)/616.

centagem mínima de diversidade de gênero seja alcançada.⁵²

Aracionalidade econômica que embasa o *business case* relacionado à diversidade de gênero ganha especial relevância em um modelo de governança corporativa erigido sob a premissa da primazia dos interesses dos acionistas (*shareholder primacy*).⁵³ Em sistemas societários em que a geração e a maximização de valores aos participantes do capital social servem de parâmetro para as tomadas de decisões e organização dos entes jurídicos não há dúvidas de que a defesa de uma medida como a adoção de cotas ganha força caso venha acompanhada de comprovações inquestionáveis de sua utilidade financeira. Muito embora este seja o conceito majoritariamente, se bem que não unanimemente, aceito nos Estados Unidos,⁵⁴ outros locais adotam uma visão mais ampla acerca dos propósitos das sociedades por ações e dos interesses a serem por elas tutelados. Este é o caso de diversos Países europeus, os quais, muito embora tenham sofrido certa influência de modelos de governança norte-americano especialmente nos últimos 20 anos, ainda permanecem mais afeitos ao

reconhecimento de que o direito societário, em particular as regras dirigidas às grandes empresas e sociedades de capital aberto, não se estrutura apenas em vista do favorecimento dos interesses de acionistas, mas de uma gama de agentes que se relacionam com as companhias ou são por suas atividades atingidos.⁵⁵ Como se sabe, também assim ocorre no ordenamento jurídico brasileiro, sendo o art. 116, parágrafo único, da Lei 6.404/1976 claro indicativo neste sentido.⁵⁶

Como consequência deste cenário, há que se evitar o tratamento do tema da diversidade de gênero em conselhos dentro dos restritos limites do possível benefício econômico dele decorrente e da correspondente preferência pela satisfação dos interesses de acionistas.⁵⁷ Isso não significa dizer que aqui se desconsidera a importância da geração de lucros e sua distribuição a investidores, mas

52. J. Joecks, K. Pull e K. Vetter, "Gender diversity in the boardroom and firm performance: what exactly constitutes a 'critical mass'?", *Journal of Business Ethics* 2012 (disponível em http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2009234) – afirmando que melhores resultados estão relacionados a uma participação feminina de no mínimo 30%.

53. S. S. Carlson, "Women directors: a term of art showcasing the need for meaningful gender diversity on corporate boards", *Seattle Journal for Social Justice* 11/340, 2012.

54. A discussão acerca da adoção da *shareholder theory* nos Estados Unidos é extensa e profunda, havendo quem a defenda irrestritamente, quem a refute e também quem busque encontrar a convivência entre a primazia dos interesses dos acionistas e a consideração dos interesses de outros *stakeholders*. Para uma primeira visão sobre o debate, v. L. A. Stout, "Why we should stop teaching *Dodge vs. Ford*", *Virginia Law and Business Review* 3/163-176, 2008; e, em resposta, J. R. Macey, "A close read of an excellent commentary on *Dodge vs. Ford*", *Virginia Law and Business Review* 3/177-190, 2008.

55. Não é aqui o lugar de se estender acerca da já bastante conhecida teoria institucionalista do interesse social, desenvolvida e ainda aceita na Alemanha (para mais detalhes, v. S. C. Neder Cerezetti, *A Recuperação Judicial de Sociedade por Ações*, São Paulo, Malheiros Editores, 2012, pp. 167-177). Também outros Países da Europa Continental refutam a visão estritamente contratualista da sociedade, reiterando o papel a ser desempenhado pelas companhias na consideração de interesses mais amplos do que aqueles de seus acionistas (v., por exemplo, V. Magnier, "New trends in french corporate governance: towards a stakeholder-oriented approach?", *European Company Law* 9/245-249, 2012)). Inclusive no Reino Unido entende-se que a recente adoção de uma perspectiva denominada *enlightened shareholder value*, nos termos da *Section 172(1)* do *Companies Act 2006*, representa, se bem que ainda uma perspectiva de prioridade dos interesses dos acionistas, o dever dos administradores de levarem em consideração interesses mais abrangentes (cf. G. Deipenbrock e M. Andenas, "Directors' duties to promote the success of the company and 'enlightened shareholder value'. Comparing english and german company law", *International and Comparative Corporate Law Journal* 7/24-27, 2010).

56. Para mais detalhes, v. C. Salomão Filho, in F. K. Comparato e C. Salomão Filho, *O Poder de Controle na Sociedade Anônima*, 6ª ed., Rio de Janeiro, Forense, 2014, pp. 51 e 86 (com indicação ainda de outros dispositivos que revelam a adoção de institucionalismo organizativo pela Lei Acionária).

57. No mesmo sentido, v. J. A. Fanto, L. M. Solan e J. M. Darley, "Justifying board diversity", *North Carolina Law Review* 89/901, 2011.

apenas que as discussões de política pública no que se refere à promoção da igualdade de gêneros no campo corporativo não devem buscar justificativa para a eventual adoção de ações afirmativas em argumentos que defendem ser este o melhor caminho, somente, pois seria ele a ocasionar maximização do valor das ações da companhia.

Em especial em sistemas que não se pautam pela primazia do *shareholder value*, outro deve ser o fundamento para a aprovação de modificações a serem promovidas por regras de direito societário e que visem a incorporar parâmetros de justiça e equidade na própria estrutura das companhias.

4. Uma perspectiva brasileira: medidas afirmativas como instrumento de promoção do desenvolvimento?

Como visto, o tema dos órgãos de administração marcados pelo equilíbrio de gêneros ganhou popularidade na Europa e passou a ser largamente reconhecido como meta a ser alcançada por meio de políticas de cotas. No Brasil o assunto também é objeto de atenção, tanto de proposta legislativa que, em certa medida, acompanha os avanços europeus quanto de estudos empíricos.⁵⁸

No campo legislativo, referência deve ser feita ao Projeto de Lei do Senado 112/2010, que prevê a imposição de cota para a eleição de, no mínimo, 40% de conselheiras em órgãos de empresas públicas, sociedades de economia mista, suas subsidiárias e controladas e demais empresas em que a União detenha, direta ou indiretamente, a maioria do capital votante.⁵⁹ Seguindo-se a experiência

58. Especial menção deve ser feita à pesquisa em curso pelo Grupo de Pesquisas de Direito e Gênero da Escola de Direito de São Paulo, da FGV, intitulada *Participação de Mulheres em Cargos de Alta Gestão: Relações Sociais de Gênero, Direito Societário e Governança Corporativa*. Para mais detalhes, v. http://direitogv.fgv.br/sites/direitogv.fgv.br/files/arquivos/anexos/sumario_executivo_-_genero_20130905.pdf.

59. De acordo com os dados mais recentes, há 141 empresas estatais. V.: Brasil/Ministério do Pla-

comparada, o projeto contempla o progressivo aumento da representação feminina, alcançando-se a taxa de 40% em 2022.⁶⁰ Não há, contudo, previsão de sanções para o eventual descumprimento no preenchimento das cotas.

O Instituto Brasileiro de Governança Corporativa/IBGC manifestou-se contrariamente à adoção de cotas para mulheres. Os argumentos para tanto envolvem, além de objeções que apenas dizem respeito a uma boa redação da projetada exigência legal,⁶¹ algumas das críticas referidas no item 3, acima, e também encontradas dentre os detratores da ideia em âmbito internacional.⁶²

Muito embora ainda esteja sujeito a longo processo legislativo, o referido projeto de lei representa importante passo, na medida em que permite que o Poder Público crie, nas companhias sob sua influência, o exemplo a ser eventualmente seguido pelo setor privado por meio de medidas voluntárias. Pode-se ponderar, todavia, se já não seria de se ado-

nejamto, Orçamento e Gestão, *Perfil das Empresas Estatais Federais*, Brasília, 2013, MP/SE/DEST (disponível em http://www.planejamento.gov.br/secretarias/upload/Arquivos/dest/perfil_empresas_estatais/2012/Perfil_2013_ano_base_2012_2.pdf).

60. Prevê-se a eleição de 10% de conselheiras em 2016, 20% em 2018, 30% em 2020 e, finalmente, 40% em 2022.

61. Menciona-se, por exemplo, (i) que a política de cotas poderia não ser efetiva caso a exigência legal não fizesse referência expressa à eleição obrigatória de conselheiras titulares, permitindo que as mulheres viessem a ser eleitas apenas para cargos suplentes, e (ii) que a ausência de sanções ao descumprimento da cota serviria de estímulo ao descumprimento da regra. V. IBGC, *Cotas para Mulheres em Conselhos de Administração* (disponível em http://www.ibgc.org.br/download/manifestacao/IBGC_Carta%20de%20Opinio_CotaMulheres.pdf).

62. Dentre elas, a futura eleição das mesmas mulheres para a administração de várias companhias e a possível desvalorização das profissionais eleitas pelo sistema de cotas. Menciona-se, ainda, que a ação afirmativa levaria à eleição de profissionais sem as desejáveis experiências na alta administração ou na alta gestão. Ora, este argumento conta com nítida circularidade e claramente serve de suporte à manutenção do *status quo*. Ele significa dizer que não se deve desejar eleger mulheres, pois elas não têm experiência, sendo que elas não têm experiência pois não costumam ser eleitas.

tar a mesma ou similar regra para todas as empresas de capital aberto, na esteira do que hoje se encontra em tantos Países europeus que seguiram o modelo nórdico de ampliação da participação feminina nos altos cargos de gestão.⁶³

Recente estudo demonstra que apenas 7,5% dos participantes de conselho de administração de companhias abertas brasileiras são mulheres, sendo que a presidência do órgão cabe a mulheres somente em 4% dos casos.⁶⁴ Caso se leve em consideração a praticamente igualitária porcentagem de graduandos e graduandas nos cursos superiores que mais contribuem para a formação dos órgãos de administração,⁶⁵ os números

63. É costume desta autora sempre fazer referência ao fato de que as práticas de governança não podem ser aclamadas em absoluto independentemente da análise do suporte fático com o qual se lida. Não se olvida aqui, portanto, que qualquer discussão acerca do transplante de dado instrumento jurídico deve ser precedido de análise comparativa das realidades envolvidas tanto pelo sistema exportador quanto por aquele que o recebe. Muito embora a criação das cotas para mulheres tenha ocorrido em ambiente no qual a igualdade de gênero é tema que perpassa todo o tecido social, o que certamente contribuiu para os bons resultados alcançados e para o próprio surgimento da iniciativa, não se acredita que a ação afirmativa não possa se dar em cenários distintos e que clamam, ainda mais, por modificações profundas na posição da figura feminina na sociedade.

64. Cf. A. Di Miceli, A. Donaggio, L. P. P. Pinto Sica e L. O. Ramos, *Participação de Mulheres em Cargos de Alta Gestão: Relações Sociais de Gênero, Direito Societário e Governança Corporativa*, Sumário Executivo, Escola de Direito de São Paulo da FGV, 2012 (disponível em http://direitogv.fgv.br/sites/direitogv.fgv.br/files/arquivos/anexos/sumario_executivo_-_genero_20130905.pdf). E J. V. Claudino, *Parecer da Comissão de Assuntos Econômicos do Senado*, 2011 (disponível em <http://legis.senado.gov.br/mateweb/arquivos/mate-pdf/88492.pdf>).

65. Os dados mais recentes indicam que as mulheres compõem a maioria dos estudantes que ingressam (55,8%), se matriculam (56,9%) e se formam (61,1%) no ensino superior no Brasil (v. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira, *Censo da Educação Superior: 2011 – Resumo Técnico*, Brasília, 2013, respectivamente pp. 62 e 46 – disponível em http://download.inep.gov.br/educacao_superior/censo_superior/resumo_tecnico/resumo_tecnico_censo_educacao_superior_2011.pdf). Consoante infor-

demonstram uma clara sub-representação da figura feminina, sugerem que as nomeações não seguem critérios baseados na meritocracia e na qualificação dos eleitos e, por via de consequência, indicam para o subaproveitamento do potencial profissional e de liderança das mulheres que deixam de ser escolhidas.⁶⁶

Neste cenário, as cotas para a eleição de conselheiras surgiriam como medida especificamente destinada a combater a discriminação que barra a ascensão de mulheres aos cargos mais elevados da administração empresarial. Não há dúvida de que se trata de instrumento necessariamente temporário. Com efeito, sua limitação no tempo coaduna-se com o propósito dessas cotas: facilitar o acesso da minoria, permitindo que a presença dela contribua para a modificação da ordem social, na medida em que promove a progressiva mitigação do preconceito, com base na experiência concreta da convivência com essa mesma minoria. Nesse sentido, as cotas, como instrumento de representação, buscam eliminar determinada realidade de injustiça e desigualdade, sendo que seu sucesso representa justamente vir a se tornar dispensável. A necessidade de manutenção perpétua da cota é a prova de que o mecanismo não alcançou seu objetivo maior de promover a verdadeira abertura de portas a determinado grupo e o desmantelamento da discriminação. Isso não

mações acerca de cursos como Direito, Administração e Finanças, as matrículas refletem quantia praticamente igualitária entre os sexos feminino e masculino, considerando-se dados de graduação e pós-graduação (v. S. Schwartzman, *A Educação de Nível Superior no Censo de 2010*, Instituto de Estudos do Trabalho e Sociedade, 2012 – disponível em <http://www.schwartzman.org.br/simon/2012censosup.pdf>).

66. Não há dúvidas de que, em certa medida, esta porcentagem pode refletir a livre e respeitável opção de algumas profissionais pela maior dedicação ao campo pessoal ou por um estilo de vida menos absorto pelo aspecto profissional. O elevado grau da distinção na eleição de representantes de um ou outro sexo, contudo, sugere haver espaço para maior participação feminina e que a liberdade de acesso talvez venha a gerar ainda mais interesse por parte daquelas que atualmente sofrem os deploráveis efeitos do *glass ceiling*.

significa que exista um número mágico de meses, anos ou décadas a servir de critério para a duração das cotas. As alterações sociais e a eliminação de barreiras historicamente edificadas são demoradas e exigem políticas públicas persistentes. Apenas a observação da realidade pode fornecer indícios de quando os instrumentos que facilitam o acesso não são mais necessários.

Não se pode olvidar o fato de que o Brasil, País estruturalmente marcado pela presença de minorias,⁶⁷ já possui bom conhecimento acerca da adoção de medidas afirmativas. Impossível deixar de notar a positiva experiência de universidades públicas que há alguns anos buscam reverter as consequências do imaneente preconceito e da divisão de classes que caracterizam a sociedade brasileira, por meio da promoção de acesso de minorias aos bancos universitários gratuitos e de qualidade. A constitucionalidade das cotas, espécie de ação afirmativa, foi unanimemente declarada pelo STF,⁶⁸ que julgou serem elas um caminho profícuo na luta contra a histórica discriminação que assola negros e indígenas no País. Recentemente a política de cotas foi ampliada, de forma a ultrapassar o campo educacional e atingir a dotação de 20% das vagas de concursos públicos federais a negros.⁶⁹

Ações afirmativas constituem instrumentos de discriminação positiva, na medida em que conferem tratamento preferencial a grupos que tenham sido historicamente prejudicados, em especial em organizações

sociais estratificadas. Almejam caminhar para além de medidas legais baseadas meramente em noções de igualdade formal, as quais em geral são neutras a características culturais e históricas da sociedade.⁷⁰ Encontram fundamentos em noções de reparação, justiça social e diversidade.

No que se refere especificamente às cotas femininas, a propositura do referido projeto de lei, que pretende introduzi-las no âmbito das empresas estatais, baseou-se no argumento de que elas seriam instrumentos para a efetivação do princípio constitucional da igualdade. Com efeito, a Constituição declara serem homens e mulheres iguais em direitos e obrigações (art. 5º, I). É a mesma carta a, ao regular os direitos sociais, permitir que a lei estabeleça incentivos específicos para proteger o mercado de trabalho da mulher (art. 7º, XX). A estipulação de cotas seria instrumento de promoção de tratamento diferenciado voltado a permitir o acesso equivalente a direitos conferidos a todas as pessoas. Tratar-se-ia, portanto, de caminhar em busca de igualdade material.

À luz dos ditames constitucionais, parecer haver ainda um importante aspecto a considerar ao se pensar em medidas voltadas a implementar a igualdade de acesso. Trata-se do segundo objetivo da República Federativa do Brasil, isto é, o “desenvolvimento nacional” (art. 3º, II). Toda e qualquer referência à Constituição deve ser acompanhada da lembrança de que ela se trata de documento programático e diretivo⁷¹ – o que significa dizer que, ao invés de aceitar e confirmar a situação econômica e social tal qual encontrada, disciplina finalidades e guia

67. Minorias, estas, criadas com base em etnia, classe econômica, sexo – dentre outros. Não é novidade dizer que, em geral, muitos desses critérios de formação das minorias se conjugam, levando à criação de grupos extremamente fragilizados e prejudicados na organização da sociedade brasileira.

68. STF, ADPF 186, rel. Min. Ricardo Lewandowski, j. 26.4.2012.

69. V. Lei 12.990, de 9.6.2014. Conforme já referido, a experiência com a estipulação de porcentagem a favorecer determinado grupo oprimido diz respeito também a questões de gênero, como mostra a citada medida alcunhada de “Lei do Batom”.

70. Também assim, com a revisão de conceitos de igualdade, v. A. Peters, “The many meanings of equality and positive action in favour of women under european community law – A conceptual analysis”, *European Law Journal* 2/183, 1996.

71. Cf. G. Bercovici, “Os princípios estruturantes e o papel do Estado”, in J. C. Cardoso Jr. (org.), *A Constituição Brasileira de 1988 Revisitada: Recuperação Histórica e Desafios Atuais das Políticas Públicas nas Áreas Econômica e Social*, Brasília, IPEA, 2009, pp. 272-273.

políticas públicas. Não há, portanto, como negar que o Estado deve atuar de forma a transformar as estruturas sociais e promover o desenvolvimento geral do País.⁷² A aprovação de leis que reflitam os mandamentos de uma Constituição de caráter dirigente é, se bem que não a única, uma das formas de promover a constitucionalização do Direito, ou seja, a irradiação a outras áreas do Direito de normas previstas no texto constitucional.⁷³ No caso concreto, ao promover acesso com base no critério de gênero, uma lei de cotas serviria de reflexo, no campo empresarial, dos imperativos constitucionais de igualdade e desenvolvimento.

Importa destacar que o conceito de *desenvolvimento*, muito embora não reflita entendimento uníssono, de há muito se afastou da mera identificação com o crescimento econômico.⁷⁴ Esta visão não se sustenta, e já foi reformada, para incluir dentro do conceito de *desenvolvimento* preocupações redistributivas e, além disso, expansão das liberdades humanas.⁷⁵ Como já afirmado,⁷⁶ o processo

72. Interessante mencionar que o País recentemente renovou seu comprometimento com a promoção do desenvolvimento, agora mencionado como “sustentável”, o qual atentaria para questões sociais, econômicas e ambientais. V. Assembleia-Geral da Organização das Nações Unidas, *Resolution 66/288 – The Future We Want*, 27.7.2012 (disponível em http://www.un.org/ga/search/view_doc.asp?symbol=A/RES/66/288&Lang=E).

73. Cf. V. Afonso da Silva, *A Constitucionalização do Direito – Os Direitos Fundamentais nas Relações Entre Particulares*, 1ª ed., 4ª tir., São Paulo, Malheiros Editores, 2014, pp. 38-39.

74. A indicação de profunda distinção entre os termos já foi repetidamente apontada em estudos jurídicos e econômicos, como mostram, por exemplo, as obras de D. M. Trubek, J. H. Gouvêa Vieira e P. F. de Sá (*Direito, Planejamento e Desenvolvimento do Mercado de Capitais Brasileiro (1965-1970)*, São Paulo, Saraiva, 2011, p. 68) e J. A. Schumpeter (*A Teoria do Desenvolvimento Econômico*, São Paulo, Abril Cultural, 1982, p. 47).

75. Destacando o papel da expansão da liberdade como fim e principal meio do desenvolvimento, v. A. Sen, *Desenvolvimento como Liberdade*, trad. de L. T. Motta (*Development as Freedom*), São Paulo, Cia. das Letras, 2010, p. 55 e ss.

76. V. S. C. Neder Cerezetti, “Regulação do mercado de capitais e desenvolvimento”, in C. Salomão

de desenvolvimento depende de regulação da atividade econômica capaz de promover liberdade de acesso, sendo este entendido de forma ampla.

Uma vez reconhecidos os intransponíveis limites de uma concepção de desenvolvimento unicamente fundada na perspectiva econômica e aceita a percepção de que ele abarca preocupações sociais e éticas, e considerando, ainda, estar atualmente claro que o mercado, sozinho, não é capaz de gerar resultados equitativos,⁷⁷ cabe ao Direito atuar como instrumento útil e necessário para promover a incrustação social (*re-embedding*) do mercado,⁷⁸ por meio de medidas regulatórias atentas ao interesse público e capazes de transmitir justiça e coesão social. Cuida-se de dar vazão ao sistema de valores constitucionalmente previsto, reconhecendo que seu campo de validade abrange não apenas áreas do direito público, mas todos os ramos do Direito.

No específico caso do tema ora em comento, significa dizer que a regulação da atividade econômica, mais especificamente da estruturação da administração societária, deve levar em consideração o mesmo propósito constitucionalmente declarado. Ao Direito cabe, portanto, dispor de forma a garantir que a governança corporativa ganhe contornos capazes de satisfazer mandamentos constitucionais que reflitam o interesse público. Destaque-se, desde logo, que não se trata de advogar toda e qualquer mudança no regramento societário sob o manto do argumento da tutela de um interesse público vago, ao qual os mais variados conteúdos se adequariam. Na realidade, almeja-se dar con-

Filho (org.), *Regulação e Desenvolvimento*, São Paulo, Malheiros Editores, 2012, pp. 190-228.

77. No mesmo diapasão, v. J. E. Stiglitz, “Financial markets and development”, *Oxford Review of Economic Policy* 5(4)/61, 1989, e “The role of the State in financial markets”, *World Bank Research Observer: Annual Conference on Development Economics Supplement 1993*, pp. 19 e ss.

78. Cf. K. Polanyi, *The Great Transformation*, Boston, Beacon Press, 1944.

cretude ao propósito constitucional em termos específicos da regulação do direito privado capaz de criar instrumentos de liberdade de acesso e igualdade de oportunidade. As cotas de gênero em conselhos de administração caminhariam neste sentido.

Três observações são necessárias. A primeira refere-se ao campo de aplicação das cotas, a segunda diz respeito à estruturação da ação afirmativa e a terceira ao instrumento normativo utilizado para sua previsão.

Quanto à primeira, o projeto de lei mencionado, muito embora represente importante passo no caminho em direção à igualdade de acesso, determina a participação feminina apenas em empresas estatais. Dado que elas são consideradas instrumentos do Estado na ordem econômica, passariam a ser utilizadas de maneira a implementar uma política pública de gênero. O emprego do mesmo artifício em companhias cujo capital seja total ou majoritariamente privado, contudo, tende a gerar questionamentos acerca da adequação de tal interferência nos agentes econômicos e de limitações à autonomia privada. Deve-se destacar que a consideração dessa forma de ação afirmativa refere-se, na experiência comparada, majoritariamente a companhias listadas, ou seja, aquelas que normalmente detêm considerável porte⁷⁹ e estão inseridas no mercado de capitais, o qual no caso brasileiro é abrangido pelo Sistema Financeiro Nacional, que, por seu turno, deve se pautar pela promoção do desenvolvimento (art. 192 da CF). Veja-se que a opção pela participação no mercado de capitais envolve a companhia em sistema de tutela pública,⁸⁰ que vem a reforçar a necessidade de consideração de amplos interesses, a qual, no mais, já se impõe

79. Salvo pequenas e médias companhias que, devido a medidas de inclusão e acesso ao mercado de capitais, dele façam parte.

80. Os objetivos a guiar a atuação dos órgãos a cuja regulação a companhia aberta está submetida (art. 4º da Lei 6.385/1976) bem demonstram o que aqui se afirma.

a todas as sociedades por ações por força do art. 116, parágrafo único, da Lei 6.404/1976.

Interessante também mencionar que companhias de capital aberto são justamente aquelas que compõem, historicamente no Brasil, um segmento a demandar regime próprio na regulação das sociedades anônimas. Na defesa de um estatuto específico da macroempresa, que, suplantando o esquema societário, adotaria natureza institucional, F. K. Comparato menciona a experiência estrangeira da diversidade de regimes e apresenta ser no País o critério da negociação pública de valores aquele que normalmente foi utilizado como base para a criação de modelos distintos de regulação.⁸¹ Outros locais optam pela inclusão de referências à quantidade de trabalhadores empregados pela empresa, critério também referido por alguns Países para a imposição das cotas ora em discussão. Seja como for, há o reconhecimento doutrinário e legal de que a algumas sociedades, devido ao impacto econômico e social que potencialmente representam, cabe a imposição de deveres de direito público.⁸²

Ademais, deve-se, ainda, destacar que a ordem econômica constitucionalmente prevista a partir do art. 170 da Carta não se fundamenta em uma liberdade de iniciativa interpretada do ponto de vista liberal clássico, mas como meio de assegurar uma realidade em que o trabalho, a justiça social e a vida digna sejam valorizados.⁸³ Seria ela também assim a se conformar ao sistema constitucional como um todo, abrangendo-se, inclusive, o respeito aos direitos fundamentais ali delineados, dentre eles a igualdade, que, por

81. F. K. Comparato, *Aspectos Jurídicos da Macroempresa*, São Paulo, Ed. RT, 1970, pp. 66-69.

82. Nas palavras de F. K. Comparato: “Na verdade, a publicização da sociedade anônima não ocorre apenas através de intervenção direta do Estado. Toda macrocompanhia tende, por si mesma, a assumir poderes e responsabilidades de direito público” (*Aspectos Jurídicos da Macroempresa*, cit., p. 61).

83. Cf. G. Bercovici e J. M. A. de Andrade, *A Concorrência Livre na Constituição de 1988*, São Paulo, Quartier Latin, 2011, p. 462.

meio das cotas, passaria a ser *estruturalmente* inserida na sociedade listada.⁸⁴

Acerca dos específicos detalhes da estruturação das cotas, parece importante mencionar que, ao lado do critério quantitativo (porcentagem de membros de determinado gênero), preocupações de ordem qualitativa podem contribuir para que o propósito da norma seja alcançado. A exigência de que a seleção de administradores se fundamente em critérios objetivos, que permitam a comparação entre candidatos, por exemplo, serve a duas finalidades. Em primeiro lugar, evita questionamentos quanto a eventual discriminação infundada contra homens e, em segundo, ajuda a afastar os já referidos possíveis efeitos negativos que viriam a assolar as administradoras eleitas sob a cota. Em outras palavras: a exigência de critérios objetivos visa a eliminar o previsto enfraquecimento da posição feminina que decorreria de alegações de que as mulheres eleitas apenas o teriam sido devido não a mérito próprio, mas ao mandamento legal de eleição quase paritária.

No que se refere ao instrumento utilizado para a previsão das cotas, duas são as possibilidades. Uma delas é mediante lei, que viria a estabelecer a obrigatoriedade da medida a todas as companhias ali previstas como destinatárias. Outra maneira seria confiar na autorregulação. A exemplo do que atualmente se encontra no âmbito da União Europeia, mas não de todos os seus Estados-membros,⁸⁵ trata-se de declarar a utilidade

84. É bem verdade que existem discussões – cuja amplitude ultrapassa os limites do presente artigo – acerca da possibilidade de aplicação das previsões constitucionais similares diretamente a relações entre particulares, nelas incluídas aquelas traçadas no âmbito empresarial. Há quem refute esta ideia e defenda que a previsão de tais direitos se refere apenas à busca por garantir proteção aos cidadãos contra o Estado, e não poderia servir de fundamento para sua aplicabilidade a relações privadas. Para a apresentação das diversas teorias sobre o assunto, v., por todos, V. Afonso da Silva, *A Constitucionalização do Direito – Os Direitos Fundamentais nas Relações Entre Particulares*, cit., 1ª ed., 4ª tir., especialmente o Capítulo 5.

85. V. item 2, acima.

de mecanismos de equilíbrio de gênero no ambiente empresarial e esperar que regras privadas venham a refleti-los em códigos de governança corporativa, por exemplo.

Não se pode negar ser bem-sucedida a experiência da autorregulação no Brasil. De fato, a criação dos segmentos de listagem da BM&FBovespa promoveu proteção a investidores e a consolidação das melhores práticas de governança corporativa, demonstrando que estas são capazes de gerar valor aos entes que com elas se comprometem. A voluntária implementação de regras mais rígidas do que as exigidas por lei demonstrou ser possível confiar melhorias e avanços a instrumentos de regulação privada. Seria, então, de se discutir se um assunto como a adoção de medidas favoráveis ao equilíbrio de gêneros também poderia ser confiado à livre formação de vontade dos particulares, esperando-se que a igualdade de acesso aos conselhos se tornasse, por exemplo, regra do Regulamento do Novo Mercado. Essa solução encontra uma importante dificuldade. Como se sabe, alterações nas regras de um segmento de listagem apenas são aprovadas caso a maioria das companhias que a ele aderiu assim concorde. Essa característica da autodotação de normas recentemente impediu que importantes melhorias em governança corporativa fossem adotadas.⁸⁶ Não se pode fechar os olhos para o fato de que o mesmo resultado poderia ser facilmente alcançado com relação a uma regra que previsse participação mais igualitária entre conselheiros e conselheiras. Ora, a decisão de se permitir que o tema seja tratado por regulação privada parece depender da prévia conclusão acerca de quão apropriadas e necessárias seriam as cotas à satisfação do princípio igualitário como reflexo do interesse

86. Referência é aqui feita à proposta de previsão de eleição de administradores independentes, vetada pela maioria dos participantes do Novo Mercado. V. BM&FBovespa, *Confira o Resultado da Proposta de Alteração dos Regulamentos do Novo Mercado, Níveis 1 e 2* (disponível em <http://www.bmfbovespa.com.br/empresas/pages/100909NotA.asp>).

público. A eventual eleição da mitigação da discriminação como propósito inafastável e a crença na adequação das cotas a este fim indicariam a preferência pela sua imposição por meio de norma pública e mandatória. A opção pela autorregulação parece justificar-se sempre que o avanço da específica medida de governança corporativa seja desejável mas não absolutamente imprescindível à tutela do interesse público.

De toda forma, seja qual for o mecanismo eleito para lidar com o tema – quer uma exigência legal, quer a regulação privada –, não há dúvida de que qualquer medida afirmativa deve se apresentar como temporária, como visto, e vir acompanhada de outras modificações estruturais que contribuam para a igualdade de gênero no ambiente social como um todo.

Com efeito, a eficaz solução para o problema da discriminação baseada em questões de gênero não pode ser alcançada apenas com base em medidas como as ora discutidas. Isso porque a dificuldade não se restringe aos altos cargos da administração empresarial, mas neles se reflete. As medidas afirmativas precisam ser combinadas com melhorias em outras áreas, tais quais aquelas afeitas ao direito de família, do trabalho e da seguridade social.⁸⁷ A inclusão feminina sofre com barreiras em diferentes pilares e espaços da sociedade e sua promoção depende de medidas que permitam o afastamento de empecilhos nas mais variadas frentes, lidando com questões como a dupla jornada de trabalho feminina e a eliminação de crenças sociais e condicionantes estruturais que prejudicam a emancipação da mulher.⁸⁸

87. Cf. R. B. Levinson, “Gender-based affirmative action and reverse gender bias: beyond gratz, parents involved and Ricci”, cit., *Harvard Journal of Law & Gender* 34/33 (mencionando que muitos estudos feministas defendem que a igualdade no ambiente de trabalho depende de leis neutras à questão de gênero, como aquelas que determinam a disponibilidade de creches).

88. Cf. C. Villiers, “Achieving gender balance in the boardroom: is it time for legislative action in the UK?”, cit., *Legal Studies* 30/551.

5. Conclusão

Os últimos anos geraram, ao menos em parte relevante das jurisdições que contribuem para a economia global, o prospecto de que a justiça entre gêneros no ambiente corporativo é possível. Diversos Países europeus adotaram ou consideram adotar cotas que exigem a representação feminina na administração de grandes empresas. Em menor medida, as medidas afirmativas também podem vir a ser adotadas no Brasil caso o projeto de lei sobre o tema, ora em tramitação, venha a ser aprovado.

Assim como em muitos outros locais, há no País histórica baixa representatividade de mulheres nos altos cargos empresariais. Analisando-se esta realidade à luz do princípio constitucional da igualdade e também em vista do propósito constitucional de promoção do desenvolvimento, aproximado à garantia de acesso, o presente artigo buscou debater se medidas como as cotas femininas constituem adequado caminho para tornar o ambiente corporativo mais equânime, satisfazendo os compromissos constitucionais e buscando promover o reflexo desta realidade em outros setores da sociedade.

Discutiu-se se o estímulo à representatividade feminina no nível mais alto da administração, como instrumento de promoção da igualdade de gênero, deveria ser objeto de dispositivo legal, especialmente sob a crença de que a estrutura de governança influencia a composição de valores da organização e alterações nela podem gerar efeitos de vasta amplitude. Ponderou-se se a transformação iniciada no conselho poderia alcançar outros níveis da carreira profissional na mesma empresa e, aos poucos, se refletir mais largamente nas estruturas sociais.

Feitas as devidas considerações, não se pode deixar de perceber que, ainda que se apoiem medidas voltadas a combater a

imane discriminação contra mulheres por meio do aumento do grau de diversidade nos conselhos, sendo a adoção de cotas o instrumento que atualmente fornece os melhores resultados e conta com mais ampla aceitação, elas certamente não são suficientes para, sozinhas, garantir duradoura melhoria na situação feminina. O caminho ao desenvolvimento, nele também inseridas a mitigação da discriminação com base em questões de gênero, a emancipação feminina e a superação de estruturas sociais patriarcais, deve contar com política pública de largo espectro, a envolver instrumentos que, por um lado, busquem abolir as barreiras muitas vezes invisíveis e subliminares de acesso e, por outro, facilitem a decisão individual de comprometimento com a função desempenhada, tais como a licença-paternidade⁸⁹ e avanços na assistência infantil. Em outras palavras: medidas que eliminem estruturas que impedem que mulheres participem da vida social como um todo em termos verdadeiramente igualitários.

Para tanto, pode o direito societário, ainda que limitadamente, certamente contribuir.

Os breves comentários aqui tecidos buscam, ainda uma vez mais, colaborar com a formulação da instituição democrática da empresa. Passados quase 25 anos do manifesto favorável a esta concepção, é de se manter a esperança de que o amanhã imediato, mesmo se a passos curtos, está a se aproximar.⁹⁰

89. Ou, ainda, mecanismos que aproximem a situação masculina da experiência feminina com relação ao ambiente de trabalho. Trata-se de fortalecer a ideia de provedor independentemente do gênero (*universal breadwinner*), como sugerido por N. Fraser (“After the family wage: a postindustrial thought experiment”, in *Fortunes of Feminism: from State-Managed Capitalism to Neoliberal Crisis*, Londres, Verso, 2013, pp. 111-137).

90. Referência é aqui feita ao já mencionado texto “A reforma da empresa”, de F. K. Comparato, cujo último parágrafo assim se inicia: “Loucura para uns, escândalo para outros, a instituição democrática da empresa é princípio de sabedora e de dignidade para o amanhã imediato” (in *Direito Empresarial: Estudos e Pareceres*, p. 26).

Bibliografia

- ANDENAS, M., e DEIPENBROCK, G. “Directors’ duties to promote the success of the company and ‘enlightened shareholder value’. Comparing english and german company law”. *International and Comparative Corporate Law Journal* 7/1-70. 2010.
- ANDRADE, J. M. A. de, e BERCOVICI, G. *A Concorrência Livre na Constituição de 1988*. São Paulo, Quartier Latin, 2011.
- ASSEMBLEIA-GERAL DA ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS. *Resolution 66/288 – The Future We Want*. 27.7.2012 (disponível em http://www.un.org/ga/search/view_doc.asp?symbol=A/RES/66/288&Lang=E).
- BERCOVICI, G. “Os princípios estruturantes e o papel do Estado”. In: CARDOSO JR., J. C. (org.). *A Constituição Brasileira de 1988 Revisitada: Recuperação Histórica e Desafios Atuais das Políticas Públicas nas Áreas Econômica e Social*. Brasília, IPEA, 2009 (pp. 255-291).
- , e ANDRADE, J. M. A. de. *A Concorrência Livre na Constituição de 1988*. São Paulo, Quartier Latin, 2011.
- BIRKMOSE, H. S., NEVILLE, M., e SØRENSEN, K. E. (orgs.). *Board of Directors in European Companies: Reshaping and Harmonising their Organisation and Duties*. Kluwer, Alphen aan den Rijn, 2013.
- BM&FBOVESPA. *Confirma o Resultado da Proposta de Alteração Dos Regulamentos do Novo Mercado, Níveis 1 e 2* (disponível em <http://www.bmfbovespa.com.br/empresas/pages/100909NotA.asp>).
- BRANSON, D. M. “Initiatives to place women on corporate boards of directors – A global snapshot”. *The Journal of Corporation Law* 37/793-814. 2012.
- BRASIL/MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, ORÇAMENTO E GESTÃO. *Perfil das Empresas Estatais Federais*. Brasília, 2013MP/SE/DEST (disponível em http://www.planejamento.gov.br/secretarias/upload/Arquivos/dest/perfil_empresas_estatais/2012/Perfil_2013_ano_base_2012_2.pdf).
- CARDOSO JR., J. C. (org.). *A Constituição Brasileira de 1988 Revisitada: Recuperação Histórica e Desafios Atuais das Políticas Públicas nas Áreas Econômica e Social*. Brasília, IPEA, 2009.

- CARLSON, S. S. “‘Women directors’: a term of art showcasing the need for meaningful gender diversity on corporate boards”. *Seattle Journal for Social Justice* 11/337-391. 2012.
- CASEY, C., PRINGLE, J. K., e SKIBNES, R. “Gender equality and corporate governance: policy strategies in Norway and New Zealand”. *Gender, Work and Organization* 18(6)/613-630. 2011.
- CEREZETTI, S. C. Neder. *A Recuperação Judicial de Sociedade por Ações*. São Paulo, Malheiros Editores, 2012.
- . “Regulação do mercado de capitais e desenvolvimento”. In: SALOMÃO FILHO, C. (org.). *Regulação e Desenvolvimento*. São Paulo, Malheiros Editores, 2012 (pp. 190-228).
- CLAUDINO, J. V. *Parecer da Comissão de Assuntos Econômicos do Senado*. 2011 (disponível em <http://legis.senado.gov.br/mateweb/arquivos/mate-pdf/88492.pdf>).
- COMISSÃO EUROPEIA. *Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions – Gender Balance in Business Leadership: a Contribution to Smart, Sustainable and Inclusive Growth*. COM(2012) (disponível em http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/files/womenonboards/communication_quotas_en.pdf).
- . *Memo/12/860 – Questions and Answers: Proposal on Increasing Gender Equality in the Boardrooms of Listed Companies*, Nov./2012 (disponível em http://europa.eu/rapid/press-release_MEMO-12-860_en.htm).
- . *Proposal for a Directive of the European Parliament and of the Council on Improving the Gender Balance among Non-Executive Directors of Companies Listed on Stock Exchanges and Related Measures*. COM(2012) 614 Final, Nov./2012 (disponível em <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2012:0614:FIN:en:PDF>).
- . *Report on Progress on Equality between Women and Men in 2013*. SWD(2014) 142 Final, Abr./2014, p. 29. (disponível em http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/files/swd_2014_142_en.pdf).
- . *Women on Boards: Commission Proposes 40% Objective*, 14.11.2012 (disponível em http://europa.eu/rapid/press-release_IP-12-1205_en.htm).
- COMPARATO, F. K. “A reforma da empresa”. In: *Direito Empresarial: Estudos e Pareceres*. São Paulo, Saraiva, 1990 (pp. 3-26).
- . *Aspectos Jurídicos da Macroempresa*. São Paulo, Ed. RT, 1970.
- , e SALOMÃO FILHO, C. *O Poder de Controle na Sociedade Anônima*. 6ª ed. Rio de Janeiro, Forense, 2014.
- DARLEY, J. M., FANTO, J. A., e SOLAN, L. M. “Justifying board diversity”. *North Carolina Law Review* 89/901-935. 2011.
- DEIPENBROCK, G., e ANDENAS, M. “Directors’ duties to promote the success of the company and ‘enlightened shareholder value’. Comparing english and german company law”. *International and Comparative Corporate Law Journal* 7/1-70. 2010.
- DI MICELI A., DONAGGIO, A., RAMOS, L. O., e SICA, L. P. P. Pinto. *Participação de Mulheres em Cargos de Alta Gestão: Relações Sociais de Gênero, Direito Societário e Governança Corporativa*. Sumário Executivo. Escola de Direito de São Paulo da FGV, 2012 (disponível em http://direitogv.fgv.br/sites/direitogv.fgv.br/files/arquivos/anexos/sumario_executivo_-_genero_20130905.pdf).
- DOBBIN, F., e JUNG, J. “Corporate board gender diversity and stock performance: the competence gap or institutional investor bias?”. *North Carolina Law Review* 89/809-838. 2011.
- DONAGGIO, A., DI MICELI A., RAMOS, L. O., e SICA, L. P. P. Pinto. *Participação de Mulheres em Cargos de Alta Gestão: Relações Sociais de Gênero, Direito Societário e Governança Corporativa*. Sumário Executivo. Escola de Direito de São Paulo da FGV, 2012 (disponível em http://direitogv.fgv.br/sites/direitogv.fgv.br/files/arquivos/anexos/sumario_executivo_-_genero_20130905.pdf).
- ESCOT, L., GIMENO, R., e MATEOS DE CABO, R. “Disentangling discrimination on spanish boards of directors”. *Corporate Governance: an International Review* 19(1)/77-95. 2011.
- ESTADOS UNIDOS DA AMÉRICA/FEDERAL GLASS CEILING COMMISSION. *Good for Business: Making Full Use of the Nation’s Human Capital*. Washington, The Environmental Scan, 1995 (p. iii) (disponível em <http://www.dol.gov/oasam/programs/history/reich/reports/ceiling.pdf>).

- FANTO, J. A., DARLEY, J. M., e SOLAN, L. M. "Justifying board diversity". *North Carolina Law Review* 89/901-935. 2011.
- FRANCIS, T., e LUBLIN, J. S. "U.S. boards of directors lag behind in naming women". *Wall Street Journal* 4.2.2014 (disponível em <http://online.wsj.com/news/articles/SB10001424052702304851104579361313785708236>).
- FRASER, N. "After the family wage: a postindustrial thought experiment". In: *Fortunes of Feminism: from State-Managed Capitalism to Neoliberal Crisis*. Londres, Verso, 2013 (pp. 111-137).
- . "Prologue to a drama in three acts". In: *Fortunes of Feminism: from State-Managed Capitalism to Neoliberal Crisis*. Londres, Verso, 2013 (pp. 1-16).
- GIMENO, R., ESCOT, L., e MATEOS DE CABO, R. "Disentangling discrimination on spanish boards of directors". *Corporate Governance: an International Review* 19(1)/77-95. 2011.
- GRÜNBERGER, M. "Geschlechtergerechtigkeit im Wettbewerb der Regulierungsmodelle – Wege zur tatsächlichen Durchsetzung der Gleichberechtigung in Führungspositionen der Wirtschaft". *RW* 1/1-45. 2012.
- HUMPHREYS, A., e STEVENS, A. "Merit demands quotas: statistics suggest it makes good business sense to have legislated quotas for women on company boards". *Law Institute Journal* 85/83. 2011.
- INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA/IBGC. *Cotas para Mulheres em Conselhos de Administração* (disponível em http://www.ibgc.org.br/download/manifesacao/IBGC_Carta%20de%20Opiniao_Cota_Mulheres.pdf).
- INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA. *Censo da Educação Superior: 2011 – Resumo Técnico*. Brasília, 2013 (disponível em http://download.inep.gov.br/educacao_superior/censo_superior/resumo_tecnico/resumo_tecnico_censo_educacao_superior_2011.pdf).
- JOECKS, J., PULL, K., e VETTER, K. "Gender diversity in the boardroom and firm performance: what exactly constitutes a 'critical mass'?". *Journal of Business Ethics* 2012 (disponível em http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2009234).
- JUNG, J., e DOBBIN, F. "Corporate board gender diversity and stock performance: the competence gap or institutional investor bias?". *North Carolina Law Review* 89/809-838. 2011.
- LAMBOOY, T. "30% women on boards: new law in the Netherlands". *European Company Law* 9/53-63. N. 2. 2012.
- LANGES, C., e TEICHMANN, C. "The Europe wide movement towards gender quota at board level". In: BIRKMOSE, H. S., NEVILLE, M., e SØRENSEN, K. E. (orgs.). *Board of Directors in European Companies: Reshaping and Harmonising their Organisation and Duties*. Kluwer, Alphen aan den Rijn, 2013 (pp. 270-300).
- LEVINSON, R. B. "Gender-based affirmative action and reverse gender bias: beyond gratz, parents involved and Ricci". *Harvard Journal of Law & Gender* 34/1-36. 2011.
- LUBLIN, J. S. "Behind the rush to add women to Norway's boards". *The Wall Street Journal* 10.12.2007, B-1 (disponível em <http://online.wsj.com/article/SB119724568401518785.html>).
- , e FRANCIS, T. "U.S. boards of directors lag behind in naming women". *Wall Street Journal* 4.2.2014 (disponível em <http://online.wsj.com/news/articles/SB10001424052702304851104579361313785708236>).
- MACEY, J. R. "A close read of an excellent commentary on Dodge vs. Ford". *Virginia Law and Business Review* 3/177-190. 2008.
- MAGNIER, V. "New trends in french corporate governance: towards a stakeholder-oriented approach?". *European Company Law* 9/245-249. 2012.
- MATEOS DE CABO, R., ESCOT, L., e GIMENO, R. "Disentangling discrimination on spanish boards of directors". *Corporate Governance: an International Review* 19(1)/77-95. 2011.
- NEVILLE, M., BIRKMOSE, H. S., e SØRENSEN, K. E. (orgs.). *Board of Directors in European Companies: Reshaping and Harmonising their Organisation and Duties*. Kluwer, Alphen aan den Rijn, 2013.
- OPSAHL, T., e SEIERSTAD, C. "For the few, not the many: the effects of affirmative action on presence, prominence, and social capital of female directors in Norway". *Scandinavian Journal of Management* 27(1)/44-54. 2011.

- PARLAMENTO EUROPEU. *Report on the Proposal for a Directive of the European Parliament and of the Council on Improving the Gender Balance among Non-Executive Directors of Companies Listed on Stock Exchanges and Related Measures (COM(2012)0614 – C7-0382/2012 – 2012/0299(COD))* (disponível em <http://www.europarl.europa.eu/sides/getDoc.do?type=REPORT&mode=XML&reference=A7-2013-340&language=EN>).
- PETERS, A. “The many meanings of equality and positive action in favour of women under european community law – A conceptual analysis”. *European Law Journal* 2/177-196. 1996.
- PINTO, C. R. Jardim. “Feminismo, História e Poder”. *Revista de Sociologia Política* 18/15-23. N. 36. 2010.
- POLANYI, K. *The Great Transformation*. Boston, Beacon Press, 1944.
- PRINGLE, J. K., CASEY, C., e SKIBNES, R. “Gender equality and corporate governance: policy strategies in Norway and New Zealand”. *Gender, Work and Organization* 18(6)/613-630. 2011.
- PULL, K., JOECKS, J., e VETTER, K. “Gender diversity in the boardroom and firm performance: what exactly constitutes a ‘critical mass’?”. *Journal of Business Ethics* 2012 (disponível em http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2009234).
- RAMOS, L. O., DI MICELI A., DONAGGIO, A., e SICA, L. P. P. Pinto. *Participação de Mulheres em Cargos de Alta Gestão: Relações Sociais de Gênero, Direito Societário e Governança Corporativa*. Sumário Executivo. Escola de Direito de São Paulo da FGV, 2012 (disponível em http://direitogv.fgv.br/sites/direitogv.fgv.br/files/arquivos/anexos/sumario_executivo_-_genero_20130905.pdf).
- SÁ, P. F. de, TRUBEK, D. M., e VIEIRA, J. H. Gouvêa. *Direito, Planejamento e Desenvolvimento do Mercado de Capitais Brasileiro (1965-1970)*. São Paulo, Saraiva, 2011.
- SALOMÃO FILHO, C., e COMPARATO, F. K. *O Poder de Controle na Sociedade Anônima*. 6ª ed., Rio de Janeiro, Forense, 2014.
- SALOMÃO FILHO, C. (org.). *Regulação e Desenvolvimento*. São Paulo, Malheiros Editores, 2012.
- SCHUMPETER, J. A. *A Teoria do Desenvolvimento Econômico*. São Paulo, Abril Cultural, 1982.
- SCHWARTZMAN, S. *A Educação de Nível Superior no Censo de 2010*. Instituto de Estudos do Trabalho e Sociedade, 2012 (disponível em <http://www.schwartzman.org.br/simon/2012censosup.pdf>).
- SEIERSTAD, C., e OPSAHL, T. “For the few, not the many: the effects of affirmative action on presence, prominence, and social capital of female directors in Norway”. *Scandinavian Journal of Management* 27(1)/44-54. 2011.
- SEN, A. *Desenvolvimento como Liberdade*. Trad. de L. T. Motta (*Development as Freedom*). São Paulo, Cia. das Letras, 2010.
- SICA, L. P. P. Pinto, DI MICELIA., DONAGGIO, A., e RAMOS, L. O. *Participação de Mulheres em Cargos de Alta Gestão: Relações Sociais de Gênero, Direito Societário e Governança Corporativa*. Sumário Executivo. Escola de Direito de São Paulo da FGV, 2012 (disponível em http://direitogv.fgv.br/sites/direitogv.fgv.br/files/arquivos/anexos/sumario_executivo_-_genero_20130905.pdf).
- SILVA, V. Afonso da. *A Constitucionalização do Direito – Os Direitos Fundamentais nas Relações Entre Particulares*. 1ª ed., 4ª tir. São Paulo, Malheiros Editores, 2014.
- SJÁFJELL, B. “The jigsaw puzzle of sustainability”. *European Company Law* 9/51. 2012.
- SKIBNES, R., CASEY, C., e PRINGLE, J. K. “Gender equality and corporate governance: policy strategies in Norway and New Zealand”. *Gender, Work and Organization* 18(6)/613-630. 2011.
- SOLAN, L. M., DARLEY, J. M., e FANTO, J. A. “Justifying board diversity”. *North Carolina Law Review* 89/901-935. 2011.
- SØRENSEN, K. E., BIRKMOSE, H. S., e NEVILLE, M. (orgs.). *Board of Directors in European Companies: Reshaping and Harmonising their Organisation and Duties*. Kluwer, Alphen aan den Rijn, 2013.
- STEVENS, A., e HUMPHREYS, A. “Merit demands quotas: statistics suggest it makes good business sense to have legislated quotas for women on company boards”. *Law Institute Journal* 85/83. 2011.
- STIGLITZ, J. E. “Financial markets and development”. *Oxford Review of Economic Policy* 5(4)/55-68. 1989.
- . “The role of the State in financial markets”. *World Bank Research Observer*, An-

- nual Conference on Development Economics Supplement 1993* (pp. 19-52).
- STOUT, L. A. "Why we should stop teaching Dodge vs. Ford". *Virginia Law and Business Review* 3/163-176. 2008.
- TEICHMANN, C., e LANGES, C. "The Europe wide movement towards gender quota at board level". In: BIRKMOSE, H. S., NEVILLE, M., e SØRENSEN, K. E. (orgs.). *Board of Directors in European Companies: Reshaping and Harmonising their Organisation and Duties*. Kluwer, Alphen aan den Rijn, 2013 (pp. 270-300).
- TRUBEK, D. M., SÁ, P. F. de, e VIEIRA, J. H. Gouvêa. *Direito, Planejamento e Desenvolvimento do Mercado de Capitais Brasileiro (1965-1970)*. São Paulo, Saraiva, 2011.
- VETTER, K., JOECKS, J., e PULL, K. "Gender diversity in the boardroom and firm performance: what exactly constitutes a 'critical mass'?" *Journal of Business Ethics* 2012 (disponível em http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2009234).
- VIEIRA, J. H. Gouvêa, SÁ, P. F. de, e TRUBEK, D. M. *Direito, Planejamento e Desenvolvimento do Mercado de Capitais Brasileiro (1965-1970)*. São Paulo, Saraiva, 2011.
- VILLIERS, C. "Achieving gender balance in the boardroom: is it time for legislative action in the UK?". *Legal Studies* 30/537-542. N. 4. Dezembro/2010.
- YANNOULAS, S. "Feminização ou feminilização? Apontamentos em torno de uma categoria". *Temporalis* 22/272-292. 2011.